



Fecha de presentación: agosto, 2017  
Fecha de aceptación: noviembre, 2017  
Fecha de publicación: diciembre, 2017

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: COMPETENCIA CLAVE DE LOS CEO

### **ORGANIZATIONAL RESILIENCE: KEY COMPETENCE OF THE CEO**

Dra. C. Otmara Navarro Silva<sup>1</sup>  
E-mail: [otmaranavarrosilva@yahoo.es](mailto:otmaranavarrosilva@yahoo.es)

Laura Luciani Toro<sup>1</sup>  
E-mail: [lauraluciani62@gmail.com](mailto:lauraluciani62@gmail.com)

MSc. Fernando Juca Maldonado<sup>1</sup>  
E-mail: [fjucam@gmail.com](mailto:fjucam@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

En el desenvolvimiento de las organizaciones existen factores internos como externos, que pueden afectar en un momento determinado su funcionamiento normal. Hoy existen teorías y conceptos como la resiliencia organizacional, cuyo objetivo fundamental se basa en identificar y analizar esos factores para que las organizaciones en cualquier momento, puedan recuperarse de complicadas eventualidades. En dependencia de la interacción y retroalimentación de estos factores, se puede prever qué tan dispuesta está la organización para afrontar las crisis y cuál es el grado que puede soportar antes de entrar en una situación conflictiva y de la cual ya no pueda retornar. Cuando por circunstancias fortuitas, exógenas como endógenas, se ve afectado el desenvolvimiento de la organización, la única posibilidad segura de supervivencia es contar con la capacidad suficiente para reinventar y adecuar su modelo de negocio antes de que las condiciones adversas, le obliguen hacerlo. En tal sentido, el presente artículo hace referencia a las diferentes significaciones de resiliencia de las organizaciones, a los beneficios de tener organizaciones resilientes y al papel primordial que juegan los CEO frente a este tipo de organizaciones.

**Palabras clave:** Organización, crisis, competencias, líder.

#### ABSTRACT

In the development of organizations, there are both internal and external factors that in a given time, can affect its normal functioning. Today, there are theories and concepts such as organizational resilience, whose main objective are based on identifying and analyzing these factors to organize at any time, and to recover from complicated eventualities. Depending on the interaction and feedback from these factors, can be very prepared the Organization to cope with the crisis and that is the degree that can withstand before entering a conflict situation and which already cannot return. When both, exogenous and endogenous, fortuitous circumstances are affecting the good development of the Organization, the only possibility of survival, is having enough capacity to reinvent and to adapt its business model until the adverse conditions force it to do so. In this sense, this article makes reference to the different meanings of resilience of the organizations, the benefits of having resilient organizations and the leading role played by the CEO against such organizations.

**Keywords:** Organization, crisis, competences, leader.

## INTRODUCCIÓN

El término de resiliencia está referido a la capacidad que tiene el ser humano para enfrentar, sobreponerse y fortalecerse de las situaciones difíciles o de adversidades que se le presenten en un momento determinado. Tener una actitud resiliente, implica hacerse de una visión distinta del mundo que rodea y de tener la capacidad para plantear relaciones de solidaridad que permitan enfrentar los conflictos propios del ser humano, ya sea desde el punto de vista de la interacción dentro y fuera de las organizaciones como individual.

La sociedad está sometida a constantes cambios, debido, por un lado a la globalización de los negocios y por el otro, a la difícil crisis económica. Existen organizaciones que a pesar de dedicarse al mismo sector que otras, e incluso tener las mismas características en cuanto a su estructura organizacional, no solo se les observa un desempeño diferente sino que además, sus procesos son significativamente distintos, lo que hace que en un momento determinado, sea o superior o inferior a aquella. Sin duda alguna, esta realidad se refiere al grado de resiliencia de los individuos que conforman esa organización.

En tal sentido, cabe plantearse algunas interrogantes: ¿A qué se debe la resiliencia? ¿Cuáles son las causas que la distinguen? ¿A qué se debe que algunas personas o empresas son resilientes y otras no? Responder estas interrogantes en el mundo de los negocios, hace que tanto los presidentes, como los ejecutivos, directivos, CEO, se aboquen a buscar soluciones efectivas a fin de lograr la estabilidad organizacional en un entorno competitivo.

El liderazgo organizacional es un factor importante, incluso, existen autores que manifiestan que el liderazgo es el que tiene la capacidad de determinar la perdurabilidad de la organización. Nielsen & Munir (2009), basados en los conceptos de Bass: Liderazgo Transformacional (*Transformational Leadership*), plantean que el líder debe convertirse en guía y orientador de sus empleados, debe dar ideas creativas y significativas acerca de cómo abordar el cambio necesario. No resulta sencillo dirigir en épocas de crisis y en muchas ocasiones los gerentes no logran superar las épocas de recesión por la que pueda en un momento determinado, estar pasando su organización y de su liderazgo va a depender la salida airosa de ese momento complicado.

Cuando una organización está atravesando un momento de crisis, las posibles soluciones planteadas por los líderes, requieren de mayor creatividad, se hace más importante esa creatividad, que las propuestas presentadas por parte de los gerentes para afrontar los problemas desde

una perspectiva diferente. En tal sentido, el presente trabajo ha sido estructurado en tres apartados, incluye este primero de carácter introductorio.

En el segundo, se hace una revisión bibliográfica de la literatura contentiva de las definiciones y contenidos de resiliencia y resiliencia organizacional y de las ventajas que conllevan el hecho de ser una organización resiliente; la importancia del papel que desempeñan los CEO (*Chief Executive Officer*) al enfrentarse a este tipo de organización. En el tercero se comentan las principales conclusiones obtenidas una vez finalizado el trabajo.

## DESARROLLO

Hasta la fecha, los diferentes autores que han abordado el tema relacionado con la definición de resiliencia, no han logrado ponerse de acuerdo. Ese es uno de los problemas con el que se enfrenta el término; en el presente trabajo cuando alude a este concepto, se asume que implica una competencia o posición asumida ante el riesgo o la diversidad (Luthar & Cushing, 1999). En el idioma español, el término resiliencia no tiene ninguna palabra con la que guarde semejanza, sin embargo, en inglés es usado en diversas disciplinas como la física, la sociología, la ecología y recientemente en el campo de la administración o gerencia.

De acuerdo con lo establecido por Calvente (2007), en las ciencias naturales, el concepto de resiliencia puede ser asumido con tres características:

Cambios o transformaciones a los cuales un sistema complejo pueda someterse sin que sus propiedades funcionales y estructurales se vean modificadas.

Capacidad que tenga el sistema complejo para auto-organizarse.

Habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse a los conflictos.

Es probable que el concepto que más se acerca a la resiliencia organizacional es el de la resiliencia económica. La resiliencia organizacional se define como la capacidad para soportar estrés prolongado, producido por factores como por ejemplo, un incremento sostenido en el precio de los productos, una conmoción nacional ocasionada por la repentina caída del precio de un producto, lo que conllevaría al retorno de su rentabilidad original. (Muller, 1996)

Tomando en cuenta los términos y definiciones anteriores, se considera que en el ámbito empresarial se define empresa resiliente aquella que es capaz de absorber

cambios y rupturas internas o externas que han sido producidas por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad. La empresa resiliente puede tener la capacidad de llegar a desarrollar tal flexibilidad, que a través de procesos que sean de rápida adaptación, pueda obtener beneficios adicionales (bien sean monetarios o intangibles), derivados de situaciones adversas o imprevistas.

Según Minolli (2000), la resiliencia no es cuestión de reaccionar ante una crisis que sea única, no se trata de recuperarse de una adversidad, se trata de anticiparse y adecuarse de manera continua a las tendencias profundas de largo plazo que puedan obstaculizar la capacidad de generar utilidades en un negocio. Se trata entonces, de tener la capacidad necesaria para producir cambios necesarios y oportunos antes de que las circunstancias los exijan y que llegue a ser extremadamente inevitable e imprevisto.

En tanto, las organizaciones constituyen para cualquier nación su fortaleza económica y social, el estudio y valoración de la resiliencia organizacional se hace cada vez más imprescindible por cuanto las organizaciones constituyen la base para el desarrollo de una nación. Los cambios que se suceden en el entorno organizacional han creado la necesidad de sensibilizar a los directivos y dueños de empresas, están conscientes y saben que las estrategias que aplican en un momento determinado, tienen fecha de expiración y que los modelos y técnicas administrativas, no funcionan adecuadamente para todo tipo de situaciones, en tal sentido, el conocimiento de la resiliencia se hace necesario y primordial.

Según Nonaka (1991), una organización puede ser observada desde el punto de vista psicológico ya que se asemeja a una persona por cuanto puede tener sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental. Si se aplica a la empresa, es el equivalente al conocimiento de la persona *“una comprensión compartida de lo que la empresa representa, hacia dónde va, el tipo de mundo en el que quiere vivir – lo más importante- cómo convertirlo en realidad”*. (Nonaka, 1991, p. 2)

Por lo tanto, promover una organización resiliente, puede definirse como la posibilidad de supervivencia de la organización frente a la crisis que pueda presentarse y cómo una organización puede prepararse para cambiar la realidad, adaptándose de manera previa antes que el entorno obligue a hacerlo, competencias estas que un CEO debe desarrollar en el personal que labora en su organización para que actúen en forma proactiva a pesar de las circunstancias adversas que se puedan presentar.

## Beneficios de una organización resiliente

Las empresas resilientes poseen la capacidad de superar conflictos y cambios internos como externos con mucha flexibilidad y facilidad. Esta plasticidad les permite adaptarse a nuevos escenarios evitando que puedan producirse fricciones y desequilibrios financieros e incluso, son capaces de lograr beneficios extraordinarios. En tal sentido, la resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización, pero sobre todo de la alta gerencia; por ello, es fundamental promoverla y darla a conocer a través del desarrollo y evolución de aspectos personales como la autoestima, ética, autorregulación emocional. Hay que tener presente que las crisis originan que las personas tengan que ubicarse en situaciones de estrés lo que origina que la claridad emocional y mental se afecte y por tanto, las decisiones tomadas en estas circunstancias suelen estar sesgadas, y como consecuencia inmediata, la organización puede alejarse del objetivo principal.

En un mercado cambiante, Schneider (2007), manifiesta que una ventaja competitiva de largo alcance en la empresa, se da cuando esta pueda desarrollar un instinto de supervivencia ante las adversidades e inestabilidad del entorno económico, situación que puede permitir generar nuevas opciones estratégicas y alinear la inversión de sus recursos, respecto a sus rivales más cercanos.

Entre los tantos beneficios de una organización resiliente se encuentra el hecho de que la satisfacción y compromiso de los diferentes colaboradores se incrementa, al punto de convertirlos en embajadores de la organización (Cardona & Wilhinson, 2009). Esta situación, permite a las empresas mantener su continuidad y producto de sus propias experiencias pasadas, mejorar su creatividad y comunicación al punto de obtener un incremento en su rendimiento y la productividad.

Otro de los beneficios radica en el hecho de que en un entorno abierto, la organización se enriquece de los aportes tanto de sus directivos como de los trabajadores ya que a partir del cambio de valores, ideas y creencias básicas, cada uno de los que conforman la organización se muestra dispuesto a cooperar y colaborar a fin de sacar adelante la organización.

## La organización resiliente y las competencias del CEO

El éxito de toda organización se basa en la capacidad que posean los líderes en su conducción. Esa capacidad se convierte en un factor mucho más preponderante que los recursos o productos que esta tenga. Los líderes gerenciales, como elementos claves en el ambiente de una organización, deben incentivar y propiciar el desarrollo

de una cultura de gestión del individuo que sea eficiente y efectiva. Del liderazgo empresarial en la mayoría de ocasiones, dependen las actividades o competencias que tenga un CEO (Chief Executive Officer) sobre todo en la gestión administrativa de la empresa, es decir, la fase de operatividad, lo que se traduce en la decisión de cada una de las estrategias que deban tomarse.

Una de las características que en los últimos años ha tomado importancia es el liderazgo, se ha convertido en una cualidad imprescindible para los directivos de las empresas, lo que en muchas ocasiones, se ha confundido con la dureza del jefe. En tal sentido, es importante entender cuáles han de ser las características de un líder resiliente; para ello, se hace obligatorio hacer una distinción entre liderazgo y gerencia.

Según (Kotter, 1999) la gerencia incluye actividades como organizar, coordinar, presupuestar, resolver problemas, contratar; por el contrario, el liderazgo, como lo explica el mismo autor, se refiere a la dirección de la empresa en torno a sus objetivos, a la coordinación de su personal, lograr en ellos inspiración en lo que hacen e incluso, la motivación necesaria para llevar adelante las tareas encomendadas.

Cuando se hace referencia al término resiliencia organizacional, el hecho de estudiar a un líder resulta de vital importancia ya que este es el responsable de la conducción de la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas, en él recae la responsabilidad de crear una organización sólida, que se transforme y se convierta en una organización resiliente.

Hoy las organizaciones se ven afectadas y amenazadas, como consecuencia de la crisis económica global, se puede percibir cómo estas han pasado en algún momento por un proceso de resiliencia. Ante esta situación, el liderazgo se considera una característica clave del CEO por cuanto es quien debe orientar las prácticas del gobierno corporativo con una visión clara del presente y del futuro.

El liderazgo puede ser interpretado y evaluado desde varios puntos de vista. Por una parte, analizarlo como cualidad intrínseca del individuo y por la otra, como una función al interior de la organización. De acuerdo con Klepper (2010), aquellos que forman parte del consejo o junta directiva de toda organización, deben entre sus funciones, evaluar el desempeño del CEO en la medición de sus habilidades técnicas, como en considerar sus habilidades personales: integridad, desarrollo del talento humano, capacidad para comunicarse, pensamiento estratégico, liderazgo; cualidades para el crecimiento y sobrevivencia de una empresa.

La competencia es una característica fundamental del individuo; muestra la manera de comportarse o de pensar del hombre, se generaliza en diferentes situaciones y se aplica en el largo plazo. El CEO debe poseer la habilidad necesaria para orientar a los grupos humanos en una dirección determinada, sobre todo cuando la empresa se encuentra en un proceso de resiliencia; debe inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer objetivos, dar adecuado seguimiento y retroalimentación para conseguir recuperarse de las adversidades.

El líder resiliente debe ser un visionario capaz de reconocer los peligros inherentes a la adversidad, debe ser capaz de aprovechar las oportunidades que se plantean para motivar a los demás para que las aprovechen. En el liderazgo resiliente existe una serie de competencias que permiten ayudar a los demás a recuperarse o adaptarse de la adversidad. Es lo que inspira a las personas alcanzar las metas que no podían haber logrado por sí solos.

Existen tantas definiciones de liderazgo, como autores que la han estudiado; por ello, el liderazgo puede ser catalogado como una característica indiscutible para la creación de la resiliencia organizacional. Los líderes son los llamados a transformar las pequeñas sociedades humanas, conocidas como organizaciones en grupos resilientes, deben alinear y comunicar a la empresa hacia sus valores y metas mediante la creación de un clima organizacional adecuado que facilite las respuestas a imprevistos y generar un nuevo conocimiento interno, para forjar nuevos líderes al interior de la organización.

Al considerar la relación que existe entre un líder y una organización resiliente, un equipo de líderes puede transformar a una empresa en crisis, inmersa en medio de adversidades, dificultades y vicisitudes, en una empresa exitosa, puede lograr no solo superar las limitantes, sino también aprovechar las desventajas que resultan de un ambiente inestable y que cambia constantemente. Una empresa resiliente puede ser definida como aquella que posee la capacidad de salir fortalecida ante la adversidad, aprovechando las debilidades, amenazas y conflictos inherentes al mercado donde se desenvuelve, en fuentes de oportunidad y fortaleza.

## CONCLUSIONES

Para que en la actualidad el proceso de resiliencia se presente en una organización, es necesario que se den las dos siguientes condiciones: que las empresas hayan entrado en crisis y la segunda, que hayan logrado recuperarse o salir de ella; pueden intervenir varios factores en la recuperación de la empresa y en consecuencia, es

preciso analizar cuáles de esos factores han sido los más recurrentes para tomar las medidas pertinentes.

El estudio de la resiliencia en las organizaciones consiste en tener una herramienta que sea tangible y que les permita a los altos directivos, contar con un coeficiente evaluador de empresas para hacer frente a las diferentes circunstancias que se presenten.

Las empresas resilientes son aquellas que en épocas en las que existen cambios constantes originados por factores exógenos como endógenos como las crisis económico – sociales o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior y alcanzan beneficios extras, provenientes de circunstancias imprevistas o adversas.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la gestión de recursos humanos contribuye a la creación de organizaciones que sean resilientes, cuando se aplica la comunicación organizacional se puede conocer el recurso humano y evaluar el desempeño y productividad para encaminarlo a la consecución de los objetivos de la organización.

Para que una organización se sobreponga a situaciones adversas se requiere de un líder que sea resiliente, este posee la capacidad para resistir, de autorregenerarse de las calamidades y adversidades y de sobreponerse a acontecimientos desestabilizadores y a catástrofes cuando estas le afectan a él, a su empresa o a los equipos de trabajo.

El líder resiliente tiene la capacidad de desarrollar habilidades para absorber los cambios y problemáticas a las que se enfrenta, se flexibiliza para no perjudicarse, busca la manera de aprovechar las oportunidades y lograr beneficiarse de las mismas.

El CEO resiliente se enfrenta a la crisis como una oportunidad de crecimiento, al desafío, como una visión proactiva y tiene la capacidad de contagiar de esta actitud, al resto de la gente que labora con él, crea un precedente que puede ser percibido por otras organizaciones. El líder resiliente construye y se nutre de la adversidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernard, V. L. (1977). *Concepto de resiliencia en proyectos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calvente, A. (2007). *Resiliencia: Un concepto clave para la sustentabilidad*. Recuperado de <http://sustentabilidad.uai.ar/pdf/cs/UAI-CS-200-003%20-%20resiliencia.pdf>
- Cardona, P., & Wilhinson, H. (2009). Cómo crear el círculo virtuoso de la confianza. *Revista IESE Inisght*, 4. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/como-crear-el-circulo-virtuoso-de-la-confianza>
- Cicchetti, D., Prefacio, E., & Luthar, S.S. (1999). *La resiliencia y la vulnerabilidad: la adaptación en el contexto de las adversidades de la infancia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- George, B. S., P. McLean, A., & Mayer, D. (2011). Descubre su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review*, 89 (11), 10-17. recuperado de <https://www.coachready.com/admin/images/material/171.pdf>.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and measuring a cross – cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:19:y:2004:i:2:p:241-260>
- Klepper, W. M. (2010). *The CEO's Boss: Tough Love in the Boardroom*. Columbia: Columbia University Press
- Kotter, J. P. (1999). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luthar, S., & Cushing, G. (1999). Problemas de medición en el estudio empírico de la resiliencia. Una descripción general. En M.D. Glantz y J.L. Johnson (Eds.) *Resiliencia y desarrollo. Adaptaciones positivas de la vida*, 129.
- Minolli, C. B. (2000). *Empresas resiliente s. Algunas ideas para contribuir las*. Recuperado de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbml/Investigacion/Resiliencia/ Empresas\\_resiliente\\_s.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbml/Investigacion/Resiliencia/ Empresas_resiliente_s.pdf)
- Muller, S. (1996). *Como medir la sostenibilidad, Una propuesta para el área de la Agricultura y de los Recursos Naturales*. San José de Costa Rica: IICA.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). Cómo influyen los líderes transformacionales seguidores bienestar afectivo – ser? Explorando el papel del mediador de la auto – eficacia. *Trabajo y estrés*, 23(4), 313 – 329.
- Nonaka, I. (1991). *La empresa Creadora de Conocimiento*. Harvard Business School Publishing Corporation.. Recuperado de [https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka\\_red.pdf](https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf)
- Quintero, Á. M. (2001). *La resiliencia: un reto para el trabajo social*. Cuadernillo temático, 21, 2-6.

San Martín, A. (2008). *Becoming CEO: International Labour Market* (Spanish). Pamplona: IESE Business School-Universidad de Navarra. Recuperado de [http://www.academia.edu/13281468/Becoming\\_CEO\\_International\\_Labour\\_Market\\_Spanish](http://www.academia.edu/13281468/Becoming_CEO_International_Labour_Market_Spanish)

Schneider, B. (2007). *Resiliencia: Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Norma.

Schneider, S. B. (1995). *Resilience: cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Norma.