

Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante

Resilient leadership relevant to a changing society

Aurelio Villa Sánchez*

RESUMEN

El propósito de este artículo es describir el nuevo modelo de liderazgo resiliente, sus características y su pertinencia para transformar las organizaciones. En las últimas décadas se están produciendo relevantes transformaciones en el mundo, y las características que mejor las definen son vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (lo que se conoce por su acrónimo en inglés, como “modelo VUCA”). Actualmente se ha añadido un nuevo fenómeno global, con la llegada y extensión de la pandemia producida por el covid-19, que ha puesto de relieve la debilidad de los sistemas sanitarios y su efecto en el resto de las estructuras sociales, políticas y empresariales. Para volver a recuperar la situación anterior, se requiere de líderes y organizaciones resilientes. Se presentan algunas investigaciones y estudios basados en este enfoque de liderazgo resiliente, con el propósito de clarificar las bases sobre las que se asienta y algunos resultados obtenidos en sus diversas aplicaciones. La resiliencia es entendida como una forma eficaz de afrontar las situaciones de adversidad y el liderazgo resiliente se aplica en los diversos ámbitos y sectores sociales por considerarse el más adecuado para dar vuelta las situaciones desfavorables. En esta revisión se destacan algunos modelos y los factores que favorecen la resiliencia organizacional.

Palabras clave:
liderazgo,
liderazgo
resiliente,
inteligencia
emocional,
resiliencia,
liderazgo
resonante.

SUMMARY

This article aims to describe the new resilient leadership model, its characteristics, and the prospect of transforming organizations. Significant transformations have occurred in the world

Key words:
leadership,
resilient

* Doctor en Educación, Catedrático emérito Universidad de Deusto. Contacto: aurelio.villa@deusto.es Orcid: 0000-0001-6709-9859

during the last decades, and the traits that best define them are vulnerability, uncertainty, complexity, and ambiguity (“VUCA model”). The arrival and spread of the COVID-19 pandemic, as a new global phenomenon has highlighted our health systems’ weaknesses and their effect on our social, political, and business structures. To recover, we need both resilient leaders and organizations. Some research and studies focused on this flexible leadership approach are presented, to illustrate the grounds on which it is based, and some results obtained in its various applications. Resilience is understood as an effective way to face situations of adversity, and resilient leadership is applied in multiple fields and social sectors as it is considered the most appropriate to turn around unfavorable circumstances. This review highlights some models and factors that favor organizational resilience.

leadership,
emotional
intelligence,
resilience,
resonant
leadership.

Introducción

Que estamos viviendo una situación convulsa, en una sociedad cambiante y en permanente transformación, no es nada nuevo. Los cambios tecnológicos están produciendo enormes cambios en todas las áreas del saber y haciendo desaparecer maneras tradicionales de trabajar, emprender, enseñar y dirigir. Estos cambios conllevan modificaciones en los comportamientos y actitudes de la población, en las estructuras organizativas y en la forma de liderarlas. Se requieren nuevas habilidades y competencias para afrontar con éxito las situaciones desconocidas que están emergiendo y que ni siquiera se sabe cómo llegar a resolverlas. El liderazgo es una competencia clave y absolutamente necesaria para enfrentarse a esta situación incierta y ambigua.

El impacto de las tecnologías en todos los campos del saber, en las costumbres y en los hábitos, en los valores y comportamientos humanos, tanto en lo individual como en lo colectivo, es impresionante. Actualmente se ha denominado “entorno VUCA” el contexto en que se están desarrollando las diversas instituciones de cualquier sector, y las dificultades de dirigir y liderar en este entorno tan complejo y de gran incertidumbre. ¿Qué es el entorno VUCA? El término VUCA es un acrónimo que proviene del inglés, compuesto por cuatro palabras (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*).

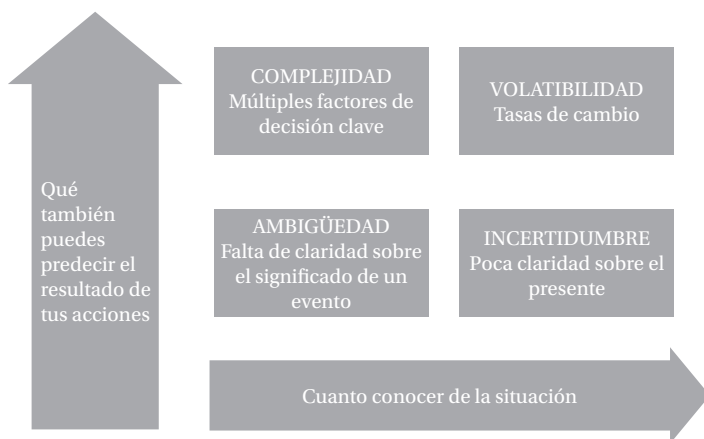


Figura 1. Modelo VUCA

Fuente: elaboración propia, 2020.

Estas cuatro características dibujan el escenario actual, convertido en un espacio turbulento y tan dinámico que produce en muchas personas e instituciones una mirada de adversidad y poco control. La *volatibilidad* está definida por la inmediatez, por el cambio continuo y dinámico. Muchas empresas cierran porque sus tareas han sido reemplazadas por otros sistemas o porque simplemente ya no se utilizan. La *ambigüedad* resulta de la dificultad de interpretar con acierto las situaciones, debido a la enorme complejidad de éstas. La *incertidumbre* hace que no sea posible predecir el futuro. Los planes estratégicos que se realizaban a diez años vista, actualmente se formulan a tres o cuatro, y con constantes revisiones. La *complejidad* lleva a una visión del presente difícil de entender y aún más difícil predecir cómo va a ser el futuro.

La situación actual de la pandemia del covid-19 en todo el mundo es un claro indicador de la vulnerabilidad humana, tanto personal como social y empresarial. Debemos cambiar hábitos y comportamientos, en nuestras relaciones, en la adaptación al teletrabajo, al uso masivo de las tecnologías e internet para cuestiones personales, laborales y recreativas. Hoy más que nunca se requieren líderes y organizaciones resilientes.

Robb (2000) definió una organización resiliente como

una organización que es capaz de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, a través de su capacidad para hacer dos cosas simultáneamente: ofrecer un rendimiento excelente con respecto a los objetivos actuales; e innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías. (p. 27).

Según Robb, para desarrollar tales organizaciones deben coexistir dos subsistemas (de rendimiento y de adaptación) de manera de garantizar que todo el sistema organizativo pueda ajustarse y normalizarse rápidamente en respuesta a los cambios y condiciones medioambientales. Estos dos subsistemas representan dos frases conocidas en la literatura de gestión: *rendimiento u orientación a la tarea* y *orientación al cambio*. A partir de la definición anterior, se puede sugerir que el liderazgo resiliente es aquel capaz de mantener la ventaja competitiva de una organización o un grupo en el tiempo, a través de su capacidad para realizar dos tareas simultáneamente: ofrecer un excelente rendi-

miento de los objetivos actuales e innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías. En otras palabras, el liderazgo resiliente puede definirse como aquel orientado al rendimiento y al cambio y, por lo tanto, presta atención al cumplimiento de los objetivos organizativos y se centra en iniciar y gestionar el cambio dentro de la organización para adaptarse a las demandas tanto del entorno empresarial interno como externo (Lane, McCormack & Richardson, 2013).

La innovación es realizada por las personas y su deseo de aumentar y beneficiarse de cambio (Walker & Cooper, 2010). Un líder resiliente de la innovación debe seguir una estrategia de innovación rápida, porque la innovación organizacional es fundamental para la productividad, adaptabilidad y existencia de organizaciones educativas (Bhamra, Dani & Burnard, 2011).

El enfoque del liderazgo está cambiando porque, en la actualidad, una de las características clave del mismo es adaptarse a las rápidas transformaciones que se están originando, a las situaciones de futuro que son muy inciertas (los expertos estiman que aún no se conoce y cómo será más de un tercio de las profesiones que emergerán en la próxima década). Todos estos cambios hacen tambalear la estabilidad de algunas empresas e, incluso, en el ámbito de la formación, alteran el sistema universitario tradicional y originan transformaciones significativas en la forma de estructurar las carreras, desechando la organización de asignaturas por otras estructuras más holísticas, que favorecen la adquisición y desarrollo tanto de las competencias genéricas o transversales (también denominadas “blandas”), como de las competencias específicas centradas en el núcleo más profesional. Cuanto mayor sea la incertidumbre de la situación y mayor ambigüedad, mayor será la necesidad de disponer de líderes resilientes.

La naturaleza de las organizaciones exige liderazgo e innovación (Arond Thomas, 2004; Burnard & Bhamra 2011). Los líderes resilientes son esenciales para innovar las organizaciones, y las organizaciones innovadoras impulsan a los líderes a ser más resilientes (Carmeli, Friedman & Tishler, 2013; Moran & Tame, 2012).

Señala Robbins (2015), citado por Afonso (2019), que los líderes resilientes saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y ac-

túan de manera abierta y franca a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas y confiables, por tanto, su principal cualidad es la confianza, comparten información, estimulan una comunicación abierta, se apegan a sus ideales y, por ello, llegan a tener fe en ellos. Sobre este particular, el autor citado señala diversas competencias que caracterizar a un líder resiliente: actúa con integridad, honestidad y autodisciplina; sabe comunicarse, escuchar y tiene empatía.

Resiliencia: una forma de afrontar las situaciones de adversidad

La “resiliencia” es un concepto muy extendido actualmente en diversos ámbitos: psicología, salud, organizaciones, empresas, basado en los aspectos emocionales como una parte de la inteligencia emocional. El concepto de “resiliencia” puede definirse como la competencia que logran ciertas personas para afrontar situaciones difíciles y desalentadoras, con respuestas positivas que les permiten salir airoso o reconducir la situación sin venirse abajo, mirando el futuro con optimismo.

La resiliencia es un tema tan importante que los Estados Unidos han dedicado un ingente presupuesto para tratar la resiliencia en el ámbito militar, debido al número importante de miembros de su fuerza que han sufrido situaciones postraumáticas en distintas situaciones conflictivas y bélicas. Solo algunos datos, señalados por las capitanas García-Salgo y Barden-Mora, psicólogas del ejército español (2013). Hasta 2012, la proporción en la productividad científica en los Estados Unidos, en un tercio de las publicaciones sobre resiliencia, son del ámbito militar, y 2/3 del resto de áreas científicas. La mitad de las tesis doctorales sobre resiliencia están realizadas en el ámbito militar y respecto de las publicaciones de libros, un 26% del total, en concreto 858 sobre 3.298. Los programas de resiliencia fueron liderados por el psicólogo americano Martin Seligman, pionero en el tema del bienestar y felicidad humana.

La resiliencia es un rasgo personal que desarrolla la persona a lo largo de su vida, y que muchos autores vinculan a factores como autoestima, independencia o autonomía, relaciones interpersonales, sentido del humor, compromiso, *locus of control*, retos personales o profesionales, entre otros. Sin embargo, la resiliencia también se aplica

a las organizaciones. La resiliencia es ni más ni menos la capacidad de un sistema, un cuerpo, una materia, una persona, un equipo o una empresa, para absorber y soportar golpes, perturbaciones, traumas, adversidades, situaciones de alto riesgo y estrés, y recuperarse.

El término “resiliencia” tiene su origen en el latín *resilio*, que significa “volver atrás”, “volver de un salto”, “resaltar”, “rebotar”. Es un término utilizado en física y expresa la cualidad de los materiales para resistir la presión, doblarse con flexibilidad, recobrar su forma original, no deformarse ante presiones y fuerzas externas, y su capacidad de resistencia al choque. Para la educación, lo mismo que para la física, el término implica una dinámica positiva, una capacidad de volver hacia adelante. Sin embargo, la resiliencia humana no se limita a resistir, va más allá: permite la reconstrucción. La resiliencia en educación se concibe como un resorte moral y se constituye en la cualidad de una persona que no se desanima, que no se deja abatir, que se supera a pesar de la adversidad (Villalobos y Castelán, 2006).

La *American Psychological Association* (APA) (2011) define la resiliencia como el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza o a fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras. Así también enfatiza que “ser resiliente no quiere decir que la persona no experimenta dificultades o angustias, e incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona” (Zamudio, 2017, p. 70). Para este autor, el liderazgo entonces está directamente relacionado con cuán resiliente es una persona; su capacidad de afrontar las dificultades, superarlas y salir fortalecido de ellas se ve representada al ejercer los diez rasgos siguientes:

- 1) *Dominio*, lo que supone asumir una responsabilidad dirigir un equipo, para lo cual requiere que haya generado una capacidad de sobreponerse a las dificultades a través de la resiliencia.
- 2) *Gran energía*, capacidad que tiene una persona de no dejarse abatir y tener presente una motivación intrínseca.
- 3) *Confianza personal*, la cual se logra a través de la autoestima, que es el grado de valoración personal que tiene una persona sobre sí misma.

- 4) *Locus de control interno*, que es tomar la responsabilidad de nuestras propias vidas, es decir, no buscar justificaciones o excusas ante situaciones poco favorables.
- 5) *Estabilidad*, capacidad que posee una persona para identificar y reconocer sus cualidades y defectos, lo cual permita encontrar el equilibrio y sosiego.
- 6) *Integridad*, que es la práctica de valores, y se relaciona con la resiliencia en cómo superamos las dificultades de manera positiva, sin dañar a otras personas.
- 7) *Inteligencia*, que es la capacidad de resolver problemas novedosos de manera creativa.
- 8) *Inteligencia emocional*, que se define como la capacidad de identificar, reconocer y manejar nuestras emociones y las emociones de las demás personas.
- 9) *Flexibilidad*, la disposición que tiene una persona a no amilanarse ante situaciones nuevas, sino ser consciente de la oportunidad de aprender de nuevos desafíos o nuevas experiencias.
- 10) *Sensibilidad hacia los demás*, que es la práctica de la empatía y asertividad para con otras personas, características esenciales de la resiliencia.

Para el autor, la resiliencia y el juicio moral son dos factores fomentadores de conductas y actitudes de liderazgo personal y social, y contribuyen de sobremanera en ejercer un verdadero liderazgo, influyente, inspirador y coherente, uno que permita y contribuya con un desarrollo a nivel individual y en equipo, no solo por parte del líder sino también de los seguidores, es decir, liderazgo social.

Existen muchos ejemplos de resiliencia personal. Deportistas como Zsolt Eross, montañero húngaro que con 43 años alcanzó la cima del cuarto pico más alto del mundo, escalando la montaña con una pierna ortopédica. Bethany Hamilton, surfista profesional: a los 8 años se inició en el surf, pero a los 13, cuando practicaba en la playa de Kauai, fue atacada por un tiburón tigre que le arrancó el brazo. Perdió el 60% de la sangre y la tuvieron que operar varias veces. Pasado un año volvió a practicar su deporte favorito. En el caso de las personas y las organizaciones, implica aprender de la experiencia para gestionar aún mejor

los contratiempos futuros. Muchas empresas pasaron por enormes crisis, algunas cerraron y desaparecieron y otras fueron capaces de afrontar la adversidad y reconstruirse de nuevo.

Como señala la profesora americana Edith Henderson Grotberg (2006), la resiliencia es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e, inclusive, ser transformadas por estas. Nadie escapa de las adversidades” (Grotberg, 2006, p. 18). A esta autora se debe una de las propuestas base para examinar y desarrollar la capacidad de la resiliencia en muy diversos campos del conocimiento y de la vida en general. A partir de los múltiples factores que los investigadores fueron analizando en las dos últimas décadas, ella los sintetizó en tres grandes ejes: Yo Tengo (apoyos), Yo Soy (fuerza interior) y Yo Puedo (referido a las capacidades interpersonales y de resolución de conflictos). Esta autora ha sentado las bases de la resiliencia y, en su obra, define y explica los factores que asientan estos tres ejes, como la confianza, la autonomía, la iniciativa, la aplicación, la identidad, la intimidad, la capacidad para generar y la integridad.

Minolli (2000, p. 1) concibe las organizaciones resilientes como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, lograr obtener beneficios extras sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

Son muchas las empresas que tuvieron una tremenda crisis y parecieron tener los días contados, pero sorprendentemente fueron capaces de sobrevivir y volver a alcanzar los éxitos anteriores. ¿Tienen esas empresas características comunes que los han llevado a superar las enormes dificultades y las situaciones de adversidad que pronosticaban lo contrario?

Ince et al. (2017, p. 240) plantean cinco características de las organizaciones resilientes:

- Hacen planificación estratégica, un mecanismo adaptativo para encontrar los requisitos organizacionales, responder rápidamente a los cambios del mercado y adaptarse a situaciones inesperadas.

- Tienen conocimiento de las fuentes que proporcionan adaptabilidad y ganancia en la ventaja competitiva.
- Fomentan la creatividad más allá de lo común y tratan de encontrar oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades.
- Construyen estructuras y mecanismos que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo de diferentes comportamientos.
- Crean e implementan procesos para identificar, analizar, evaluar y reaccionar ante riesgos y amenazas.

En esta previsión, Marcos y Maculay (2008) sintetizan cinco amenazas por las cuales la resiliencia en las organizaciones se convierte en algo muy relevante:

- *Cambio más rápido y multifacético.* Actualmente los negocios están muy interconectados y tienen una interdependencia global.
- *Cambios ambientales.* Están afectando a una gran variedad de sectores, que sufren las consecuencias.
- *Las fusiones y adquisiciones a gran escala.* Las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso algunas concentran recursos productivos y financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto de algunos países.
- *Transiciones de carreras más rápidas.* Los individuos, dentro de las organizaciones, se acomodan cada vez menos y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. El promedio de movilidad laboral entre los jóvenes menores de 40 años nada tiene que ver con el de sus predecesores.
- *Avances sin precedente en tecnologías de información.* Los cambios y efectos que han producido y están produciendo las TIC son de un grado insospechado. Prácticamente es difícil encontrar una persona que no lleve consigo un teléfono móvil. Hemos visto recientemente el uso masivo de las TIC durante la pandemia, tanto a nivel personal, como empresarial y educativo.

Una forma más concreta de identificar las características de las organizaciones resilientes puede ser la señalada por Robb (2000): “capacidad de crear y disolver estructuras; proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio; gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor; y aprender, desarrollarse y crecer” (p. 27).

Liderazgo para promover una organización resiliente

Nguyen, Kuntz y Malinen (2016) llevaron a cabo un estudio para examinar los estilos de liderazgo y la resiliencia de los empleados. Los resultados indican que su resiliencia está relacionada, pero es operativamente distinta de las variables de disposición asociadas al constructo de resiliencia (es decir, personalidad proactiva y optimismo).

Uno de los estudiosos más importantes y que más influencia ha ejercido en esta área es Bernard Bass (1990), quién se pasó diez años de su vida estudiando el liderazgo y publicó un *handbook* muy reconocido sobre liderazgo. Bass ha sido el investigador que ha logrado demostrar empíricamente el concepto de “liderazgo transformacional”, basado en la teoría elaborada por Burns (1978), cuyo estilo es el que produce mejores resultados en cualquiera de los sectores y contextos estudiados. Bass, posteriormente, trabajó con un colega llamado Avolio, con el que llevó a cabo numerosos estudios sobre liderazgo y cultura transformacional, descubriendo la existencia de tres grandes estilos de liderazgo fundamentalmente: *laissez-faire*; liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. En España, la introducción del modelo de Bass se llevó a cabo por primera vez en los estudios realizados tanto en el ámbito empresarial como en el educativo (Pascual, Villa y Sánchez, 1990; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993) respectivamente. En Latinoamérica puede verse la investigación de Maureira (2004) y de Espinosa, Contreras y Barbosa (2015).

Tres grandes estilos configuran el modelo de liderazgo de Bernard Bass: el *laissez-faire*, que es el estilo de no liderazgo, que influye de modo negativo en los colaboradores; el liderazgo transaccional, que muestra resultados positivos, y finalmente el liderazgo transformacional, que es el que obtiene los mejores resultados en su ejercicio. El estilo *laissez-faire* (“dejar hacer”) es un estilo en el cual el líder (si se le puede llamar así) deja actuar a los colaboradores sin intervenir, dando absoluta libertad para que actúen como quieran o sepan. El segundo estilo que, según Bass, ha dominado durante las décadas pasadas hasta los años ochenta, se compone de dos factores: la dirección por excepción y dirección por contingencia. La dirección por excepción se muestra en comportamientos como “interviene únicamente si no se satisfacen los estándares establecidos o si algo no marcha bien”. “Concentra su atención en las irregularidades, errores y desviaciones”.

El otro factor del liderazgo transaccional es la dirección por contingencia, cuyos comportamientos típicos son: “establece recompensas a cambio del esfuerzo realizado según los grados de rendimiento previamente acordados”. “Expone de forma clara lo que esperas de tus colaboradores”. “Busca acuerdos e intercambios con tus seguidores”.

El tercer gran estilo de liderazgo es el liderazgo transformacional y está configurado por cuatro factores: “influencia idealizada” (anteriormente denominado “carisma”), cuyo comportamiento se basa en cuestiones como estas: “transmite una visión y un sentido de misión”. “Gánate el respeto y la confianza de los demás”. “Genera una profunda identificación individual por parte de tus colaboradores”. “Establece unos altos niveles de conducta moral y ética”. El segundo factor es el denominado “motivación inspiracional”, cuya descripción conductual puede ser “Ofrece charlas alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo y transmite su visión con soltura y seguridad en ti mismo. “Conduce a unos altos niveles de actuación”. El tercer factor, denominado “estimulación intelectual”, incita de forma activa a enfocar los viejos métodos desde nuevas perspectivas, fomenta la creatividad y hace hincapié en el empleo de la inteligencia. Induce a la reconsideración y examen de los supuestos en que se sustentaban las posibilidades, capacidades, estrategias y objetivos. Cuestiona el *statu quo*, buscando la innovación incluso en medio del éxito. El cuarto factor, denominado “consideración individualizada”, se describe con conductas como: “presta atención a todos los miembros del grupo, haciendo que cada individuo se sienta valorado por su aportación”. “Forma, asesora y proporciona retroalimentación, de manera que cada miembro lo acepte, entienda y emplee para su desarrollo personal”. “Desarrolla en tus seguidores niveles más altos de capacidad y potencial”.

El liderazgo y organizaciones que aprenden

Con la publicación de *La Quinta Disciplina* (1992), Peter Senge inició un nuevo enfoque en la consideración y estudio de las organizaciones. Posteriormente Senge et al. publicaron: *La Quinta Disciplina en la práctica* (1995), que ayudó a desarrollar en la práctica, la teoría y el modelo que había diseñado para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. A partir de estas publicaciones nace una nueva área de estudios conocida como “organizaciones que aprenden”, que, de

algún modo, considera la organización metafóricamente como un ser vivo. Senge (1992) formula cinco disciplinas que considera necesarias en el aprendizaje organizacional: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Bass (2000) señala que los líderes transformacionales hacen que los componentes sean conscientes de las cuestiones importantes, y que potencien su interés por el logro, la formación continua y los ideales.

Al mismo tiempo, animan a los seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses en beneficio de su grupo, organización o comunidad, país o sociedad, mientras que los líderes transaccionales hacen concesiones a los intereses personales de sus componentes, mediante un refuerzo contingente, positivo en el caso de la recompensa constructiva, los elogios y las promesas de líder. Sin embargo, el refuerzo puede ser negativo en el caso de que el componente fracase al cumplir los compromisos. Bass considera que el líder transformacional/transaccional contribuye idealmente a la creación y mantenimiento de la organización que aprende. El autor describe sucintamente cómo contribuye cada uno de los factores que configuran los estilos de liderazgo al desarrollo de la organización que aprende. *Motivación inspiracional*: comparte una visión sobre el estilo de liderazgo necesario, subrayando la importancia de dar y recibir retroalimentación, de comunicarse abiertamente, de escuchar atentamente y de tener confianza mutua. *Estimulación intelectual*: se estimula en todos los miembros de la organización la preocupación por los objetivos de ésta y los métodos para conseguirlos. Se potencia la creatividad, la innovación, el riesgo calculado y la experimentación controlada. *Consideración individual*: toman parte en actividades de aculturación. Dan y aceptan la retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje. Proporcionan consejo y preparación efectiva. *Recompensa contingencial*: introducen cambios para potenciar el aprendizaje en la organización en las prácticas diarias de la organización mediante esfuerzos formativos y educativos adecuados. Se reconocen los méritos a individuos, grupos o departamentos. *Dirección por excepción activa*: en la medida de lo posible, los líderes deben animar a practicar el liderazgo transformacional y la recompensa contingencial a la hora de afrontar los problemas que se les presentan. Cuando esto no es posible, deben utilizar la dirección por excepción pasiva, supervisando la actuación de sus

subordinados y haciéndoles correcciones cuando sean necesarias. Un líder que espera que los problemas surjan, por ejemplo, practicando la dirección pasiva o incluso el *laissez-faire*, se convierte en contraindicado para el aprendizaje organizativo. En definitiva, los líderes de las organizaciones que aprenden serán transformacionales, se considerarán a sí mismos como agentes de cambio y convertirán las responsabilidades y problemas en desafíos y oportunidades.

Liderazgo y cultura organizacional

Como bien enfatizan Goleman et al, (2002)

Menos conocida y de gran utilidad es la trama perfectamente urdida entre estilos de liderazgo y dimensiones del clima organizativo, que permita comprender cómo ciertos líderes logran sintonizar con los miembros de su organización y conseguir una respuesta individual y colectivamente armónica. (p. 13)

Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos impactan sobre el clima organizacional de innovación. Por “cultura transformacional” se entiende aquella que se caracteriza por promover y apoyar innovaciones, y por discutir temas e ideas que abren nuevas oportunidades en lugar de inhibirlas (Bass, 1998). El liderazgo es ejercido de tal suerte que los objetivos organizacionales y los propósitos son asumidos como propios por todos los actores de la comunidad como aspectos fundamentales de la visión. Bass y Avolio (1993) afirman que en una cultura transformacional existe un sentimiento extendido de los propósitos y un sentimiento de familia. Los miembros de estas organizaciones postergan sus intereses personales a favor de los de la comunidad, en contraste con lo que sucede en las culturas transaccionales. A pesar de que las culturas transaccionales, con frecuencia, se construyen a partir de elementos transaccionales desde los que se desarrollan las cualidades transformacionales (Bass, 1998), las culturas exitosas se vinculan fuertemente con un ejercicio de liderazgo transformacional, susceptible de ser medido con el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 1997).

Harland et al. (2005) afirman que: “si bien no se pudo encontrar una investigación empírica que vincule directamente la resiliencia y el liderazgo, hay una serie de autores que han teorizado un vínculo entre el li-

derazgo y la resiliencia” (Harland et al., 2005, p. 3). Por ejemplo, Luthans y Avolio (2003) señalan que Bass (1998) aborda las relaciones entre el liderazgo y la adversidad, en esta discusión sobre el liderazgo y el estrés y el agotamiento de los subordinados. En el estudio realizado por Seltzer et al. (1989), las dimensiones del liderazgo transformacional *carisma*, *consideración individual*, *estimulación intelectual*, y la dimensión de liderazgo transaccional *recompensas contingenciales*, obtuvieron una asociación negativa con el estrés y el agotamiento emocional (*burnout*) en una muestra de estudiantes del MBA. Presentamos en la tabla siguiente la relación entre los estilos de liderazgo y las variables de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra, halladas en el estudio de Pascual et al. (1993) en 50 equipos directivos, y la relación de estos estilos con la resiliencia, según el estudio de Harland et al. (2005) realizado con 150 estudiantes de MBA; por tanto, se trata de dos muestras muy distintas, aunque en ambas se manejan las mismas dimensiones de liderazgo.

Tabla 1

Estilos de liderazgo según Bernard Bass y su relación con otras variables (eficacia, satisfacción, esfuerzo extra y resiliencia)

Estilos de liderazgo	Otras variables			
	Eficacia	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Resiliencia
<i>Liderazgo transformacional</i>				
1. Influencia idealizada	.76**	.83**	.85**	.22**
2. Motivación inspiracional	.43**	.53**	.42**	.14**
3. Consideración individual	.45**	.50**	.78**	.27**
4. Estimulación intelectual	.64**	.61**	.53**	.27**
<i>Liderazgo transaccional</i>				
5. Dirección contingencial	.26**	.30**	.46**	.23**
6. Dirección por excepción	.23**	.26**	.17**	-.11
No liderazgo				
<i>Laissez-faire</i> “dejar-hacer”	-.54**	-.42**	-.34**	-.12

Fuente: Adaptación propia, basada en Pascual, Villa y Auzmendi (1993); Harland, Harrinson, Jones y Reiter-Palmon (2005). ** $P < .01$, unilateral.

Como puede observarse en la tabla, los factores del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individual y estimulación intelectual) obtienen correlaciones más altas que los factores de liderazgo transaccional en todos los casos, a excepción de la resiliencia cuya relación con la dirección contingencial correlaciona más alto que dos factores transformacionales. El estilo de no liderazgo, *laissez-faire*, correlaciona negativamente con todas las variables estudiadas. Asimismo, se percibe que el clima de innovación produce un efecto positivo en la participación de los empleados y en su formación y desarrollo.

Harland et al. (2005) recogen en su estudio las consideraciones que Bass realiza sobre los estilos de liderazgo y la resiliencia. La dimensión transformacional *influencia idealizada* ayuda a los seguidores trascendiendo su propios e inmediatos autointereses; aumenta la conciencia del seguidor de los problemas más grandes, y los cambios objetivos alejados de la seguridad personal hacia el logro y la autorrealización. La dimensión transformacional *motivación inspiracional* hace hincapié en el impacto potencial de esta dimensión en su declaración: “los líderes transformadores eficaces pueden, en momentos de crisis, mediante la revelación de oportunidades, estimular la valentía y el entusiasmo”. La dimensión transformacional *estimulación intelectual* sostiene que los líderes intelectualmente estimulantes pueden promover “soluciones reflexivas, creativas, adaptativas a condiciones estresantes, en lugar de soluciones apresuradas, defensivas o inadaptadas”.

La dimensión transformacional *consideración individualizada* enfatiza comportamientos de líderes como el desarrollo de empleados, y trata a los empleados como personas. Los líderes pueden utilizar la consideración individual para convertir la crisis en desafíos para el desarrollo. Respecto del enfoque y resiliencia, los empleados que se sienten más competentes y valorados pueden ser más propensos a participar en evaluaciones positivas de la situación (un componente central del enfoque), porque se sienten más capaces de hacer frente al desafío y tienen menos miedo de las consecuencias negativas si fallan.

Dumdum et al. (2002) proporcionan apoyo indirecto por la noción de que el liderazgo transformacional con comportamientos puede estar positivamente relacionado con resiliencia de los subordinados. En ese metaanálisis, las correlaciones corregidas entre las dimensiones

de liderazgo transformacional y satisfacción y eficacia oscilaron entre .55 a .90. Si bien la resiliencia, como construcción, es ciertamente diferente de la eficacia y satisfacción, parece razonable proponer que las relaciones entre estas dimensiones de liderazgo transformacional y la resiliencia de los subordinados pueden ser algo consistente.

La recompensa contingente, como dimensión del liderazgo transaccional, se centra en si el líder tiene claro quién es responsable de lograr resultados específicos y los beneficios resultado de lograr esos resultados. Como Bass (1990) señala, el líder necesita asegurarse de que habrá resultados positivos y que él o los subordinados saben lo que hacen. Las investigaciones empíricas ratifican la supremacía del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, lo que no quiere decir que el liderazgo transaccional no sea importante, ya que, como demuestran las investigaciones, supone la base del liderazgo necesario en muchos contextos. El modelo de liderazgo transformacional se sigue aplicando en la actualidad, y quizás deber ser complementado con algunos factores de inteligencia emocional que son la base de la resiliencia.

La teoría del liderazgo resiliente, al igual que el concepto más amplio de “liderazgo”, es bastante compleja para definir o para asignar una definición genérica. Sin embargo, una mirada a lo que las organizaciones son, según lo definido por Robb (2000), debe proporcionar cierta comprensión en cuanto a lo que éste refiere por “liderazgo resiliente”. Esto se debe a que varios investigadores han constatado que existen relaciones entre el liderazgo y los resultados organizativos, tales como la cultura organizacional y la motivación, satisfacción laboral y rendimiento de los empleados, además del rendimiento del equipo, entre otros (Dartey-Baah, 2015).

Wasden (2014), en su estudio, halló una fuerte correlación (.716) entre el liderazgo transformacional —medido por *MLQ* de Bass y Avolio (2004)— y la resiliencia —medida con el instrumento *CD-RISC*, Connor-Davidson Resilience Scale, Connor y Davidson (2003)—.

Los líderes organizacionales deben desarrollar la capacidad de los miembros de la organización para adaptarse al cambio (Burnard & Bhamra, 2011; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). La resiliencia organizacional pone de relieve la capacidad de una organiza-

ción para “absorber” la adversidad, con el fin de continuar el funcionamiento de la organización y “rebotar” (Allison & Reeves, 2011).

Un líder resiliente de la innovación debe seguir una estrategia de innovación rápida, porque la innovación organizacional es fundamental para la productividad, adaptabilidad y existencia de organizaciones educativas (Bhamra et al., 2011). Muchas organizaciones funcionan con un modelo muy centralizado, burocrático y poco flexible que, según Souisa et al. (2012), suponen la antítesis de los nuevos y necesarios modelos para desarrollar el cambio y la innovación citados por Lane et al. (2013).

Características del liderazgo resiliente

La complejidad de la situación actual, en la sociedad y en el ámbito empresarial, ha dado lugar al nacimiento de un nuevo tipo de liderazgo, o quizás convendría decir a rebautizar el liderazgo con el adjetivo “resiliente.” Castiñeira y Lozano (2012) definen el liderazgo resiliente como: “la capacidad de estar bien incluso cuando las cosas van mal” (p. 171). Los autores señalan al menos dos capacidades que implica el liderazgo resiliente: 1. Resistencia frente al conformismo, el desánimo y la dimisión, y 2. Capacidad de forjar un comportamiento vital personal y colectivo, a pesar de la dificultad de las circunstancias.

Todos conocemos infinidad de personas que han sufrido en su vida acontecimientos muy graves para su salud (recordemos a deportistas que compiten en los juegos paraolímpicos después de superar situaciones dramáticas en su vida), o películas que describen a personas que han tenido que afrontar situaciones y contextos muy críticos, como es el caso de Billy Elliot, un niño que quiere dedicarse al ballet en una sociedad muy machista. Otra película maravillosa para analizar la resiliencia es *El circo de las mariposas* (que puede verse en Youtube), que relata la vida de una persona sin piernas ni brazos que supera su adversidad. Siete factores resaltan Castiñeira y Lozano (2012), los que denominan las siete resiliencias:

1. La introspección, o la capacidad de preguntarse uno mismo y de dar respuesta honesta a nuestras situaciones.
2. La independencia o la posibilidad de poner límite entre uno mismo y el problema o el contexto problemático sin caer en el aislamiento.

3. La dimensión relacional de la persona de crear puentes, porque es a través de este puente y de esta relación que el vínculo afectivo nos permite salir de nuestra situación.
4. El gusto por la iniciativa, para exigirnos y proponernos metas.
5. El sentido del humor, el saber encontrar la parte cómica de la propia tragedia.
6. La creatividad, esa capacidad de crear un orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.
7. La moralidad, el compromiso con unos valores firmes, porque muchas veces estos valores firmes son anclas de referencia en los momentos de crisis.

Everly, Strouse y Everly (2010) entienden el liderazgo resiliente como un conjunto de cualidades que motivan e inspiran a otros durante las crisis. Incluyen aquellas acciones que ayudan a otros a adaptarse o a recuperarse de la adversidad. Los autores consideran los objetivos desde seis componentes naturales:

Objetivo 1. Generar confianza y lealtad. Este objetivo se basa en dos principios de liderazgo resiliente: integridad y comunicación (persuasión e inspiración).

- a) *Integridad* inspira la confianza. La confianza enfatiza un sentido de seguridad. La gente seguirá a quienes ofrezcan un sentimiento de seguridad e incrementen sus oportunidades de sobrevivencia. En su obra sobre la práctica de la inteligencia emocional, Goleman (1998) entiende la integridad como “asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal”.
- b) *Comunicación* y liderazgo resiliente.

Existen tres principios para la comunicación del liderazgo resiliente:

- Escuchar antes de hablar. Antes que tú puedas persuadir, tú debes ser percibido como una fuente creíble.
- Tener el valor de decir la verdad tal como la entiendes. El silencio puede ser peligroso porque no existe tal cosa como un vacío de información. La información es poder, compártela. “Los líderes deben mantener siempre sus mensajes sencillos y directos”.

- Utilizar comunicaciones empáticas. La empatía es el secreto para conectar con las personas.

Objetivo 2: Actuar decisivamente: c) Visión y optimismo y d) Perseverancia y responsabilidad personal.

c) Visión y optimismo.

La lección es que la audacia debe basarse en la consideración, la evaluación realista de la situación y la capacidad de resistirse a la toma de decisiones impulsivas. El segundo elemento es el optimismo: la tendencia a esperar el mejor resultado y es la creencia de que el bien prevalece sobre el mal.

d) Perseverancia y responsabilidad personal.

Dos pasos son fundamentales para el optimismo en un líder resiliente: aplicar el optimismo es ver la oportunidad en cada crisis. Comunicarse con fuerza y con optimismo. Hablar convincentemente de tu visión. La perseverancia es una de las claves del liderazgo resiliente y, por supuesto, demostrar una responsabilidad personal.

Objetivo 3: Promocionando los recursos naturales.

e) Construir una cultura de resiliencia en el grupo o en la organización

Este tercer objetivo pone el énfasis en la organización. La institución o la comunidad puede mejorar la ayuda individual construyendo una cultura resiliente. Para construir una cultura resiliente mediante acciones y palabras, el líder debe nutrir dos elementos: una identidad de grupo y un sentido de pertenencia basado en la similitud. El líder que desee aumentar la identidad del grupo puede hacer apelando las características, temas o causas al grupo. Cohesión del grupo: el grado de afinidad interpersonal, compromiso o participación de los miembros del grupo de atracción.

f) Utilizar la gestión del estrés y el fomento de la salud psicológica como una ventaja competitiva.

Como ha demostrado la investigación, es importante promover los factores y condiciones que reduzcan los aspectos psicológicos personales (estrés y *burnout*) que afectan a la resiliencia personal.

Las características del liderazgo resiliente, descritas por Everly et al. (2010), se fundan en el modelo de inteligencia emocional, en

la psicología de las emociones, en la superación de las situaciones estresantes. Pueden encontrarse una infinidad de rasgos y características que se señalan como pertinentes para un buen liderazgo resiliente. Algunos autores consideran que, para realizar un liderazgo resiliente y eficaz, es necesario utilizar una gama variada de estilos de liderazgo. Arond-Thomas (2004) señala seis estilos descubiertos por la consultora Hay/McBer, basados en toda la gama de competencias emocionales y del líder resiliente, capaces de contribuir al aumento de los conflictos, disminución de la satisfacción de los empleados y clientes, mayor responsabilidad por mala praxis negativa. Las características negativas incluyen falta de flexibilidad, baja apreciación y/o devaluación de perspectivas múltiples, falta de respeto constante por los individuos, falta de búsqueda de soluciones de ganar-ganar, valoración de la autonomía profesional en lugar de otros atributos culturales, como confiar en los demás, ser un jugador solitario vs ser un jugador de equipo, aislamiento y falta de apertura. Un líder resiliente eficaz debe ser capaz de utilizar cuatro de los seis estilos que la investigación ha demostrado tienen impacto positivo en el clima organizacional. Estos cuatro estilos son:

Estilo visionario (Goleman también le denomina autoritario), cuyo sello distintivo es su entusiasmo vibrante y claridad de visión, lo que motiva a la gente a trabajar con una mayor visión de la organización. Para Goleman, es muy adecuado cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro.

Estilo coach, ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y a preocuparse por sus aspiraciones personales y profesionales.

Estilo democrático, es ideal cuando el líder necesita orientación y aumentar la flexibilidad y la responsabilidad en el proceso de construir confianza, respeto y compromiso. Como subraya Goleman (2013), este estilo es óptimo cuando el líder no tiene muy claro el rumbo que tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes.

Estilo afiliativo (Goleman lo denomina “conciliador”), particularmente útil cuando los líderes necesitan incrementar la armonía del equipo, mejorar la moral, la comunicación y reparar la confianza rota. Para Goleman, este estilo es muy pertinente cuando hay que co-

regir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones. Como afirma Goleman (2013), pocos líderes dominan esta variedad de estilos en su repertorio y menos aún cuándo y cómo aplicarlos. El autor recomienda a los líderes ampliar su repertorio de estilos y, para ello, el primer paso es entender en qué competencias de la inteligencia emocional se basan los estilos de liderazgo que aplica.

De acuerdo con Martens (1987), las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente: 1. Asertividad 2. Empatía 3. Habilidades de comunicación 4. Autocontrol 5. Confianza en los demás 6. Persistencia 7. Flexibilidad 8. Aprecio de los demás 9. Ayudar a los demás a desarrollarse 10. Ser persistentes y responsables 11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. La dirección y el liderazgo ejercen un papel relevante en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influyen en las expectativas y compromiso de los miembros acerca de los fines de la organización. Importa la “implicación” conjunta de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave del proceso del cambio educativo (Martens, 1987).

A modo de conclusión

La revisión de los estudios e investigaciones examinados nos permite concluir que se necesita líderes resilientes en cualquier tipo de organización. Se requiere personas formadas en liderazgo y con características personales resilientes, capaces de promover los cambios y las innovaciones requeridas en sus organizaciones sin miedo, y afrontando con decisión las medidas necesarias. Se ha demostrado que el liderazgo transaccional-transformacional es fundamental como estilo de liderazgo, porque consigue el compromiso y la implicación de los colaboradores y, en la medida en que este liderazgo sea más resiliente, es decir, más capaz de afrontar las adversidades con las que se va a encontrar y lo haga utilizando su inteligencia emocional, lo conseguirá en mayor medida. Se ve imprescindible una formación en liderazgo resiliente, en las empresas y en la formación y desarrollo directivo en el ámbito educativo. En este sentido, como afirma Goleman (2002), las

competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, ya que apuntan a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible.

El estudio de Tun Lin Moe (2012) demuestra que los líderes son personas claves, que inician, administran y se comprometen con los sistemas ambientales y de gestión de emergencias. La implementación exitosa y los resultados positivos del proceso de gestión dependen en gran medida de los líderes; la eficacia de un líder se basa en la visión. Los líderes crean una visión que proporciona un marco en el que se establecen los procesos ambientales y de gestión de emergencias. Para lograr sostenibilidad a largo plazo, el mejor enfoque es la resiliencia, incluida la creación de capacidad adaptable para la gestión de recursos en sistemas socioecológicos complejos y dinámicos. La formación de la visión se ve influenciada por la comprensión de los conceptos de “vulnerabilidad”, “resiliencia” y “adaptación”, y la adopción de un enfoque de creación de resiliencia.

Referencias bibliográficas

- Afonso, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de Investigación Sigma*, 6(1), 28-39.
- Allison, E. (2012). The resilient leader. *Educational Leadership*, 69(4), 79-82.
- Allison, E. & Reeves, D. (2011). *Renewal coaching field guide: How effective leaders sustain meaningful change*. Jossey-Bass.
- Aronnd-Thomas, M. (2004). Resilient leadership for challeging times. *Physician Executive*, 30(4), 18-21.
- Bass, B. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizations cultura. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill handbook of leadership: Theory research and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En A. Villa (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 331-361). Mensajero.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Burnard, K., y Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: the importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012). *El poliedro del liderazgo*. Libros de Cabecera.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. DOI: doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. & Avolio, B.J. (2002). A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension, in B. J. Avolio and F. J. Yammarino (eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 35-66). Elsevier Science.
- Espinosa, J. C., Contreras, F. y Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Revista Diversitas-Perspectivas de Psicología*, 11(2), 303-312.
- Everly, G. S. Jr., Strouse, D. A. & Everly, G. S. (2010). *The secrets of resilient leadership. When failure is not an option*. DiaMedica Publishing.
- García-Salgo, M. y Bardera-Mor, P. (2013). Introducción a la resiliencia en contextos operativos. *Revista Ejército*, 863, 36-41.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza y Janés.
- Grotberg, E. H. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*. Gedisa.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. & Reiter-Palmon, R. (2015). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 1-14.
- Huseyin, I., Imamoglu, S., Karakose M.A. & Turkcan, H. (2017). The Search for Understanding Organizational Resilience. *The European Proceedings of Social y Behavioural Sciences*. DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.20>
- Ince, H., Imamoglu, S., Karakose, M. A. & Turkean, H. (2017). The search for Understanding Organizational Resilience. *13th International Strategic Management Conference*. Gebze Technical University, Gebze-Kocarli, Turkey. DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsb.2017.12.02.20>
- Lane, K. E., McCormack, Th. J. & Richardson, M. D. (2013). Resilient Leaders: Essential for Organizational Innovation. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(2), 7-25.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T.E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241- 258). Berrett-Koehler.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport psychology*. Human Kinetics.
- Maureira, O. (2004). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Publicaciones UCSH.
- Minolli, C. B. (2000). *Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. Recuperado de: <https://docplayer.es/4806424-Empresas-resilientes-algunasideas-para-construirlas.html>
- Moran, B. & Tame, P. (2012). Organizational resilience: Uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability: The Journal of Record*, 5(4), 233-237.

- Nguyen, Q., Kuntz, J. R. C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13-21.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla León*. Mensajero.
- Pascual, R., Villa, A. y Sánchez, M. (1990). *El liderazgo en la empresa vasca*. Universidad de Deusto.
- Pons, F. J. & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Robb, D. (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Seltzer, J., Numerof, R. & Bass, B. (1987). Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress? *The annual meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Granica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. y Smith, B. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica.
- Tun Lin Moe. (2012). Aiming for resilience and adaptation in managing environment, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 3(1), 42-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17595901211201123>
- Van der Wiele, T., Boselie, P. & Hesselink, M. (2002). Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 184-193. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520210429259>
- Villa, A. (Coord.). (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Villa, A., Escotet, M.A. y Goñi, J. J. (2007). *Modelo de Innovación de la Educación Superior*. Universidad de Deusto.
- Villalobos, M. y Castelán, E. (2006). Resiliencia: El arte de navegar en los torrentes. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 8, 287-303.

- Walker, J. & Cooper, M. (2010). Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security Dialogue*, 42(2), 143-160.
- Wasden, S. T. (2014). A Correlational Study on Transformational Leadership and Resilience in Higher Education Leadership (Tesis doctoral). Universidad de Idaho, Idaho.
- Zamudio, D.A. (2016). Resiliencia y juicio moral, factores fomentadores de conductas y actitudes de liderazgo personal y social. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 6(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2017011>.