

# Resiliencia y Desempeño Organizacional

## Resilience and performance organizational

## Resiliência e desempenho organizacional

### Isabel Cristina Baena Botero

Médico Cirujano Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia de Instituciones de Salud. U.C.C. Especialista en Auditoría en Salud Convenio CES - EAFIT. Aspirante al Título de Magíster en Dirección U del Rosario. Jefe de División UNISALUD Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia.

### Resumen

El cambio hoy se reconoce como el principal reto que enfrentan las empresas. Desde diversas ciencias como la biología, la psicología y la dirección se vienen estudiando las diferentes variables que tienen relación con los procesos de ajuste y adaptación que los individuos y las organizaciones desarrollan cuando las interrupciones de diverso tipo se materializan en el entorno. En las últimas décadas se ha contemplado el estudio de la resiliencia como una característica que pueden desarrollar las organizaciones. Por ello, es un tema de estudio interesante, tanto desde los individuos como desde las organizaciones. Se revisan en este artículo los conceptos de resiliencia, resiliencia individual y organizacional, así como las relaciones que surgen entre

dichos conceptos para explicar el desempeño organizacional.

### Palabras Claves

Resiliencia, resiliencia organizacional, cambio, desempeño organizacional

### Abstract

Change today is recognized as the principal challenge that faces in the companies. Since different sciences as biology, psychology and management, they are being studying many variables that are related with different processes adaptation and fit that individuals and organizations develop when disruptions of various kinds materialize in the environment. In recent decades it has seen the study of resilience as a feature that can develop organizations. Resilience in the context organizational is one in the context described, since the perspective of the Individuals, as the organization. Concepts of resilience, individual and organizational resilience are reviewed, and the relationships that arise between these concepts, organizational performance and business sustainability.

## **Key Words**

Resilience, Organizational Resilience  
Resilient organizational performance

## **Resumo**

Na atualidade, as mudanças são reconhecidas como o desafio principal das empresas. Desde as diversas ciências como a biologia, a psicologia e direção ou Liderança, vem-se estudando as diferentes variáveis que têm relação com os processos de ajuste e adaptação que os indivíduos e as organizações desenvolvem quando disrupções de diferentes tipos se materializam no entorno. Nas últimas décadas, tem visto o estudo da resiliência no contexto organizacional, como um recurso que pode desenvolver organizações, tanto da perspectiva dos indivíduos quanto das organizações. Se revisam conceitos de resiliência, resiliência individual e das organizações, assim como das relações que surgem entre estes conceitos, o desempenho organizacional e a perdurabilidade empresarial.

## **Palavras Chaves**

Resiliência, resiliência organizacional, mudanças, desempenho organizacional

## **Introducción**

Esta revisión bibliográfica es un acercamiento al concepto de resiliencia organizacional como un aporte al estudio del desempeño organizacional desde las ciencias de la administración y la dirección. Se pretende, con este acercamiento conceptual, permitir una apreciación de un fenómeno explicado por

la física y la psicología, en las ciencias de la administración.

En las últimas décadas, se ha contemplado el estudio de la resiliencia como una característica que pueden desarrollar las organizaciones. Por ello, es un tema de estudio interesante tanto desde los individuos como desde las organizaciones. Se revisan en este artículo los conceptos de resiliencia, resiliencia individual y organizacional, así como las relaciones que surgen entre dichos conceptos para explicar el desempeño organizacional.

Más que la exposición de una conceptualización teórica sobre el tema objeto de revisión, se enunciará el valor de la resiliencia organizacional para explicar la capacidad que tienen las organizaciones de reponerse frente a situaciones de incertidumbre.

Se habla de organizaciones en el contexto social, económico y productivo.

En el contexto productivo, las organizaciones son formaciones sociales que se crean para proveer bienes y servicios a la sociedad.

Las organizaciones productivas, a través de la historia, se han definido como sistemas de gestión que, cuando son exitosos, garantizan la supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios a una comunidad. Las organizaciones para cumplir su objetivo requieren contar con recursos varios y trabajar con personas de competencias diversas, técnicamente preparadas y altamente especializadas, capaces de desplegar adecuados estándares de desempeño.

Y, para abordar el tema del desempeño organizacional debemos situarnos en el

contexto de las nuevas realidades sociales y empresariales.

Entender la dinámica de las organizaciones en la actualidad tiene una relación directa con el cambio. Cambio en la sociedad, cambio en las organizaciones y en las personas, con lo cual, al analizar un entorno empresarial es necesario tener presente que se está dando una nueva realidad social y económica. Protagonista principal de esta variación son las organizaciones productivas: empresas que, con su comportamiento, han demostrado capacidad para adaptarse y resistir los embates de la discontinuidad, la innovación, la crisis y el planteamiento de modelos nuevos de desempeño. Se enfrenta la sociedad a una realidad compleja y retadora. Esta realidad implica estudiar una serie de aspectos organizacionales dentro de los cuales, en las últimas décadas, se destaca la resiliencia.

La resiliencia no es un fenómeno nuevo, sin embargo, constituye un concepto que se ha trabajado recientemente desde las ciencias de la dirección y la administración. En esta revisión conceptual se relaciona dicho concepto con el desempeño organizacional para alcanzar objetivos y producir resultados.

En este artículo se describen los elementos constitutivos de la resiliencia en las organizaciones a través de la recopilación de fuentes secundarias, revisiones bibliográficas, que permiten comprender e inferir la relación existente entre la resiliencia individual de los miembros de una organización y la resiliencia organizacional que se expresa en sus comportamientos como grupo humano.

Desde el enfoque de la administración y el estudio de la dirección, implica abordar el tema del desempeño organizacional desde

diferentes ópticas, una de ellas, extrapolando las conductas individuales al desempeño grupal; en este sentido, es válido considerar la capacidad humana de resiliencia como un pilar para apoyar el aprendizaje que puede lograrse con la flexibilidad y la adaptación al cambio.

Los cambios en el entorno y ámbito de desempeño llevan, por la voluntad de innovación de los miembros de la empresa, a la transformación y adaptación de la experiencia, la historia y los valores colectivos. Es en este contexto donde emerge el potencial individual para la resiliencia, el cual se considera determinante en la configuración de la resiliencia organizacional.

Se resalta la contribución de la resiliencia en las organizaciones, al ser conscientes de que fenómenos como el cambio, los ajustes, el conflicto y los dilemas ocurren siempre y que nuevas situaciones se presenten y materializan diariamente.

Para comprender la lógica de algunas organizaciones, su capacidad de adaptación a las nuevas realidades institucionales y condiciones cambiantes del entorno socioeconómico en el que se desenvuelven, la resiliencia resulta una razón válida y aporta elementos como una opción interesante para el análisis del comportamiento; por ello, merece estudiarse desde las ciencias de la administración como una competencia deseable y necesaria para el desempeño organizacional.

La teoría del conocimiento ha evolucionado en los últimos tiempos lo suficiente para superar cualquier intento de reducir el conocimiento auténtico del hombre al saber científico, por ello, la experiencia derivada de la observación de la conducta de los seres humanos, a la vez que se constituye en una vía para entender

y conocer la realidad. De esta observación, los estudiosos del comportamiento humano, desde las múltiples teorías de las relaciones humanas, han inferido el valor de la resiliencia individual y organizacional para mantener y potenciar las capacidades colectivas de las organizaciones.

Los cambios organizativos, que esta capacidad de resiliencia produce, se traducen necesariamente en un mejor desempeño organizacional y se revierten, finalmente, en estabilidad, permanencia y crecimiento personal y organizacional.

Si los intereses generales de la sociedad se expresan en términos de desarrollo económico, los intereses organizacionales se deben expresar en términos de adaptación, aprendizaje y desarrollo organizacional; a ello contribuye la resiliencia de los empleados como un recurso más con el que cuentan las organizaciones. Podría considerarse a la resiliencia organizacional como tendencia social aplicada.

### **Panorama general de los hallazgos en la literatura revisada**

#### **Concepto e importancia de la Resiliencia**

Un primer aspecto a considerar en esta revisión es el concepto de resiliencia.

Este concepto ha sido estudiado desde diversas ciencias en general y, de manera particular, desde la psicología; ámbito para el que no es nuevo y ya se considera un concepto clásico. Desde esta esfera del conocimiento, se parte para la aproximación que se pretende en esta revisión.

El Diccionario de la Real Academia Española, define la palabra “resiliencia” en dos acepciones, así:

“1. f. Psicología. Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

2. f. Mecánica. Capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación.

En la literatura revisada, la mayoría de los autores, coinciden en entender por “Resiliencia”, un concepto relacionado con la capacidad de un elemento para volver a un estado estable después de una irrupción.

Igualmente, existe consenso entre los expertos en el tema en afirmar que el vocablo original procede de un verbo en latín: “resilire”, que significa, en su acepción más general, rebotar, volver a entrar saltando, o saltar hacia arriba. Este concepto, en sus inicios, fue adoptado y trabajado por la física, en su rama la mecánica, y empleado en ese contexto para referirse a aquellos materiales que tienen la virtud de recuperar su forma original después de haber sido sometidos a grandes presiones deformadoras. Posteriormente le han dado otros usos, uno de ellos, que sirve de sustento al fenómeno que se pretende revisar, es el empleado por las ciencias del comportamiento humano como la psicología y la psiquiatría. Adicionalmente, se ha usado también por la ecología y las ciencias de la administración. Desde esta última perspectiva, se establece su utilidad en las organizaciones.

El fenómeno de la resiliencia, en el contexto del comportamiento de los seres humanos, hace referencia a la capacidad que tiene un individuo o un conjunto de individuos, actuando como colectivo, de sentir, pensar y actuar para enfrentar de manera efectiva y proactiva las adversidades provenientes de la turbulencia familiar, social o empresarial.

La palabra resiliente, en general, puede ser usada como adjetivo para referirse a las personas que se sobreponen a las dificultades y las enfrentan desde el coraje y, en la mayoría de las ocasiones, con importantes aprendizajes.

Los conceptos de resiliencia y resiliencialidad han empezado a ser abordados como conceptos holísticos e integradores con potencialidad de convertirse en áreas interesantes de investigación.

Investigación que a su vez, admite la posibilidad de explorar las capacidades personales e interpersonales para demostrar que situaciones de máxima exigencia o tensión pueden encausarse para que los individuos y los colectivos con intereses compartidos, en forma sinérgica e incluso, insospechada, dejen aflorar fuerzas internas que se pueden desplegar y aprovechar positivamente para aprender y crecer a través de situaciones de adversidad.

Existe un amplio acervo de teorías explicativas sobre el tema de la resiliencia y el alcance de su significado. Sin embargo, es importante resaltar que la mayoría de los autores coinciden en la conceptualización de resiliencia. Es así como refiere la Profesora Villalba Quesada, citando a estudiosos como Fraser, Richman y Galinsky (1999), que “la resiliencia implica entre otras capacidades sobreponerse a las dificultades, mantener la competencia bajo presión y recuperarse de un trauma”.

Ubicada en este contexto, la resiliencia permite entenderse y explicarse como una capacidad humana que hace referencia a un proceso adaptativo y protector, que permite adecuaciones personales en escenarios que plantean amenazas significativas para el desarrollo.

Igualmente, la profesora Villalba Quesada cita a Grotberg (1995) para señalar el concepto de la resiliencia como una capacidad universal que permite a los seres humanos “prevenir, minimizar o sobreponerse a los efectos dañinos de la adversidad, o anticipar adversidades inevitables”.

Como se menciona en El estado del arte en resiliencia (1997), tomando a su vez el concepto de un autor clásico como Vanistendael, la resiliencia “aporta a los individuos que la despliegan, capacidad de resistencia frente a la destrucción y capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles”.

Otros autores mencionan que “La resiliencia incluye dos aspectos relevantes: resistir el suceso y rehacerse del mismo”. (Bonanno, Wortman et al, 2002. (p.1150).

Como expresan algunos, recogiendo el acuerdo de la mayoría, en cuanto al entendimiento y significancia, el concepto de resiliencia “hace referencia al logro y la conservación de una adaptación positiva en situaciones adversas”.

Entendiendo que las diversas teorías sobre el concepto de resiliencia, son meros sistemas interpretativos del fenómeno al que aluden, y dada la finalidad de este trabajo, se propone revisar el concepto como una variable que permite explicar el comportamiento organizacional.

En síntesis otros enfoques del concepto, llevan a explorarlo desde la perspectiva colectiva y desde la organizacional. La perspectiva organizacional permite la utilización del concepto de resiliencia para explicar con él como constructo y, desde un modelo teórico, la capacidad de las organizaciones para enfrentar sus momentos de crisis, sobreponerse a las

adversidades, navegar en las turbulencias del cambio y salir avante y fortalecidas.

Por la revisión de la literatura académica sobre el tema de resiliencia se puede afirmar, como lo sostienen varios autores, entre ellos Weick, K y Sutcliffe, Mallat, L y Pulley, M. L que el concepto de resiliencia es a la vez, multidisciplinar, polifacético y tiene mucho que informar, explicar y enriquecer al conocimiento en el ámbito de las ciencias administrativas desde los campos de la organización, la teoría, la estrategia y la gestión de organizaciones.

La tarea para los estrategas organizacionales es buscar o propiciar los mecanismos que permitan a sus organizaciones convertirse en empresas resilientes.

Una empresa resiliente es aquella que es capaz no sólo de sobreponerse a situaciones difíciles, sino la que demuestra en su diario ejercicio capacidad de enfrentar, superar e incluso salir fortalecida por las dificultades.

**El gran supuesto o planteamiento de esta revisión descansa en la idea de la resiliencia organizacional como resultado o expresión de la resiliencia individual de los individuos que conforman una organización.**

El segundo aspecto a considerar en esta revisión es la aplicación de la capacidad de resiliencia en las organizaciones para entender y explicar el comportamiento resiliente que se puede expresar en ellas.

#### **En búsqueda de nuevos referentes:**

Los conceptos que a continuación se tratan son:

- Resiliencia organizacional

- Resiliencia y desempeño organizacional
- La resiliencia organizacional: una capacidad adaptativa para el desempeño

#### **Resiliencia organizacional**

Para adentrarse en el tema de la resiliencia organizacional es pertinente revisar el concepto de 'organización'.

Sintetizando variadas definiciones, y de modo general, puede afirmarse que una organización empresarial o productiva es una formación social con una estructura humana perceptible; de conformación deliberada y explícita, en torno a la cual se agrupan, relacionadas entre sí, las actividades de las personas que tienen un objetivo común.

En este contexto, el éxito o fracaso de la organización, la delimitación de sus horizontes y retos, así como la productividad y la calidad de las realizaciones, los logros, las decepciones, las ineficiencias, los sueños que comparten y las metas que alcanzan, al igual que las crisis que enfrentan, sortean y superan, son producto de las aptitudes y actitudes de los individuos que la conforman y de las sinergias que crean.

Aunque el concepto de organización ha cambiado históricamente, la aproximación teórica que nos ocupa se enmarca en las teorías orientadas al comportamiento. En éstas se contempla, entre otros aspectos, el hecho de que las personas aportan a sus empresas, actitudes, comportamientos, valores, creencias, significados y objetivos; se resalta de modo particular, la capacidad de los individuos para comprometerse con la organización y participar en ella.

La mayoría de los teóricos consideran a las organizaciones productivas como sistemas sociales abiertos y, por ello, permeables a las influencias de sus miembros y del entorno. Esta permeabilidad hace imposible el equilibrio fijo; por lo tanto, las organizaciones como sistemas dinámicos sufren perturbaciones continuamente y se puede afirmar que se encuentran en un equilibrio inestable.

Cuando se aplica el concepto de capacidad de resistencia a las organizaciones, la definición de resiliencia no cambia sustancialmente. Por lo tanto, la resiliencia se relaciona con el individuo y las respuestas organizativas a las turbulencias y discontinuidades, a la variabilidad, el caos y la incertidumbre.

Tomando para esta revisión el significado que tiene resiliencia organizacional para Minolli (2000), puede decirse que es una característica que aplica a las “empresas capaces de absorber cambios y rupturas” y que las dota de una flexibilidad que les permite, a través de procesos de rápida adaptación, obtener beneficios”.

La organización constituye el entorno en el cual las personas desarrollan sus actividades y permite mediante la ejecución de las diferentes tareas, adoptar conductas y sentido de realidad en búsqueda de objetivos y metas compartidos.

La resiliencia organizacional facilita a las organizaciones replantear sus esquemas de manejo y desarrollo, explorar nuevas opciones y atreverse a innovar, desarrollando equipos de trabajo que logran aprendizajes compartidos que se revierten en aprendizaje organizacional.

En este sentido, se reconoce una relación dual o bidireccional: el individuo es dotado de ciertas posibilidades por la

sociedad a la que pertenece, y, a su vez, enriquece a dicha sociedad con nuevas posibilidades; es por ello, que la capacidad de ejercer resiliencia individual es una competencia individual que se refleja en el desempeño organizacional.

Y, en términos generales, puede afirmarse que ‘competencia humana’ es la capacidad de utilizar el intelecto y la habilidad para realizar tareas valiosas para la sociedad.

No es desconocido que el presente de las organizaciones, en el cual se desempeñan, fluctúa entre realidades efímeras, certezas y certidumbres, golpeadas y resquebrajadas. Los cambios profundos se presentan casi siempre como resultado de las crisis, y las crisis son oportunidades de resurgimiento, de adaptación, de potenciación de esfuerzos para alcanzar nuevas energías.

Empresa resiliente es la organización humana capaz de absorber cambios, rupturas, nuevos escenarios de desempeño, competencia, adversidad y situaciones de incertidumbre, con una flexibilidad tal, que genere procesos de adaptación y aprendizaje organizacional.

La resiliencia de una organización descansa en la capacidad y atributos resilientes de sus miembros, por ello, una organización resiliente presenta, dentro de su inventario de capacidades humanas, las características y competencias que le aportan dinamismo para entender, enfrentar y recuperarse frente a los retos de cada día.

Es claro, en la apreciación conceptual de los diferentes autores consultados, que la resiliencia organizacional es una capacidad que desarrollan las organizaciones al enfrentarse o anticiparse a situaciones de riesgo o peligro inminente.

Partiendo de la conceptualización de resiliencia en las organizaciones, Torres de Durand (2013) la define como “La capacidad organizativa para anticipar los eventos claves relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de crisis y desastres”. (p.1-2)

Y Marcos J. & Macaulay, (2013) citados por Gaona, M (2014) definen la resiliencia organizacional como “La capacidad organizacional para prevenir acontecimientos importantes relacionados con situaciones recurrentes y poder adaptarse permanentemente a los cambios bruscos y recuperarse de forma rápida ante las crisis y situaciones inesperadas” (p.4)

Autoras como Meneghel, Salanova y Martínez (2013) señalan a su vez que autores como Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional “como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo.(p.4)

Y estas mismas autoras, citan a Lengnick-Hall y Beck (2003), quienes definen la resiliencia organizacional como “una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.(p.4)

Por los conceptos anteriormente expresados, es posible afirmar que la resiliencia organizacional es una competencia que se aprende en el contexto histórico, ideológico, social y cultural en el que el grupo humano se desenvuelve. Por ello, y dado que la literatura sobre el tema puede ser inagotable y su estudio puede encaminarse en diferentes perspectivas, abordamos el tema de la resiliencia y el desempeño organizacional.

## **Resiliencia y desempeño organizacional**

En esta línea de pensamiento, algunos autores consideran que el concepto de organización va íntimamente ligado con la interacción de los miembros que la conforman y es resultado de su actuación conjunta; es por ello que se considera que el desempeño organizacional está íntimamente ligado al desempeño individual.

Tradicionalmente se ha afirmado que el desempeño, entendido como el cumplimiento de las obligaciones propias de un cargo o puesto de trabajo, estaba en función de las aptitudes, capacidades y la motivación de los trabajadores o empleados; hoy se puede afirmar que en el desempeño también cuentan aspectos cognitivos como la comprensión de la tarea, aspectos motores como las habilidades y destrezas, y aspectos psicológicos como la decisión de esfuerzo y la decisión de persistir en el empeño para la consecución del objetivo propuesto.

Cuando se estudia la relación entre desempeño organizacional y resiliencia se identifica como denominador común el reconocimiento del impacto o influencia que dicho concepto, la resiliencia, tiene en el comportamiento de los individuos.

Para que se exprese la resiliencia de los individuos en el comportamiento organizacional, es necesario que como unidad de grupo se comparta una visión, unos objetivos y unos valores comunes, es decir, haya identidad de principios y un sistema de creencias compartido que le den sentido a una cultura corporativa.

El desempeño de las organizaciones, plantea a los administradores y directores retos novedosos, complejos e interesantes. Uno de ellos, explicar cómo influye la resiliencia de los subordinados en el



desempeño global de la organización. Es así como, la resiliencia, expresada como proceso personal, se constituye en un motor organizacional por su aporte dinámico no sólo en situaciones de crisis sino en el devenir cotidiano.

Algunos autores han definido la resiliencia en el contexto grupal, como un proceso básico para dotar a un grupo o equipo de las capacidades necesarias para “rebotar” ante las dificultades, es decir, para ser resilientes frente a las adversidades.

Sánchez y Póler, quienes a su vez citan a Dalziel y McManus (2004), proponen el uso del término resiliencia “aplicado al ámbito empresarial para describir que el objetivo general de un sistema es que siga funcionando en la mayor medida posible frente a una situación disruptiva con el fin de lograr su propósito”. (Sánchez, 2011, p.2).

En este sentido, es válido considerar la influencia de los grupos sobre el desempeño de los miembros de la organización; la influencia del grupo sobre el rendimiento individual está vinculada con las capacidades personales, pero también y de un modo significativo con el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia al mismo. El compromiso, la implicación en la tarea, el despliegue de energía, el aporte de recursos propios y la identificación con los objetivos grupales, influyen en el despliegue de la resiliencia organizacional.

Una situación adversa o de riesgo empresarial, en lugar de tener consecuencias funestas y dar al traste con la organización podría constituirse en un factor positivo o desencadenante de resiliencia. Puede, eventualmente, aportar al mejoramiento de las condiciones de desempeño del grupo que la conforma y,

gracias al carácter resiliente de los miembros del grupo, contribuir a los logros de la organización.

Al abordar el tema de la resiliencia organizacional, la comprensión de las características que permiten la adaptación exitosa es esencial, dentro del ecosistema de negocios volátil en el que operan las organizaciones modernas.

El enfoque de la resiliencia organizacional parte de la consideración o asimilación de las organizaciones productivas como microcosmos inmersos en un universo empresarial cada vez más incierto, cuyas leyes dinámicas en política, economía, mercados, medio ambiente, hacen necesario contar con capacidades y fortalezas que permitan a dichas empresas mantenerse, estabilizarse, y perdurar.

La resiliencia organizacional confiere a las organizaciones habilidad para aprender y para desarrollar capacidad de adaptarse con flexibilidad, con el fin de dar respuestas efectivas y eficientes a las demandas generadas por su propio desempeño. Y se construye, fundamentalmente, sobre la base de los intercambios de experiencias y conocimientos acumulados.

En este contexto, es fundamental resaltar que las organizaciones son capaces de ejercer resiliencia, por las características y respuestas de las personas que las conforman; ya que la capacidad de recuperación reside en los individuos, se expresa en sus comportamientos y actitudes, y se comparte al colectivo social como cultura.

Ejercer resiliencia organizacional es desarrollar ventaja competitiva porque permite a las organizaciones enfrentar inteligentemente cambios, retos y

adversidades: sobreponerse, recuperarse, aprender y fortalecerse.

El aprendizaje adquirido con la conducta resiliente lleva al entendimiento individual y consideración personal que hace cada quien de su propio yo y lleva implícita capacidad de búsqueda, aprendizaje y transformación de la realidad desde el quehacer individual que aporta a la colectividad. En las organizaciones, al igual que en las personas, las relaciones que crean confianza, proveen modelos, ofrecen estímulo y reafirmación son soportes de la resiliencia como comportamiento conjunto.

En cualquier organización humana, la capacidad de sobrevivencia estará en relación y será proporcional a la capacidad de aprendizaje de sus miembros; se relaciona con las habilidades para adquirir herramientas y saberes que permitan resolver problemas y enfrentar conflictos que impidan el desarrollo.

Es importante enfatizar en que la aplicabilidad del concepto de resiliencia organizacional, remite a una pluralidad de teorizaciones que permiten, a su vez, delimitar y perfilar un tratamiento del tema con enfoque administrativo; por ello, citamos algunas teorías e interpretaciones que permiten situarnos en el contexto.

En la actualidad, la resiliencia es considerada “una capacidad estratégica” para asegurar la continuidad de las operaciones de las empresas u organizaciones, porque se trata de una “habilidad” que puede ser desarrollada o desplegada por los miembros de una organización.

Según Mallat (1998) para que una organización llegue a ser resiliente debe poner en práctica 7 principios que se sintetizan en “interpretar las experiencias

en forma constructiva, adaptarse, poseer recursos externos como asesoramiento, información, apoyo emocional, ayuda práctica y recursos financieros y habilidad para improvisar soluciones a los problemas”.

Otro autor, M. L Pulley (2004) citado por el Profesor Edelberg, afirma: “Las organizaciones como las personas deben ser resilientes para sobrevivir. Las organizaciones resilientes apoyan y alientan la resiliencia individual; pero también cultivan la resiliencia a través de la cultura y los sistemas organizacionales”.

Fiskel (2003), citado por Bhamra, Dani y Burnard (2011), identificó 4 características principales de un sistema u organización que contribuyen a hacerla resiliente, ellas son:

- Diversidad: La existencia de múltiples formas y comportamientos.
- Eficiencia: Rendimiento con un consumo de recursos moderado.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para cambiar en respuesta a las nuevas presiones.
- Cohesión: Existencia de relaciones unificadoras y los vínculos entre el sistema, las variables y los elementos (p.5387-5388)

Haciendo un símil o extrapolación del enfoque utilizado para explicar la solidaridad social en comunidades que han enfrentado situaciones de emergencia, Melillo y Suárez Ojeda (2007) mencionan algunos atributos que se han relacionado con la capacidad humana de algunas personas para enfrentar cuatro desafíos, ellos son:

(a) Desafío cognitivo: Manejar las representaciones

(b) Desafío estratégico: Aprender a generar una misión, visión, objetivos o tácticas estratégicas;

(c) Desafío político: Reubicar los recursos financieros o humanos donde produzcan mayores retornos

(d) Desafío ideológico: Entender la importancia del cambio (innovación, renovación y optimización estratégica). (p. 24-25)

En conformidad con lo expresado, es importante señalar que estos desafíos se viven en la cotidianidad en el entorno empresarial y enmarcan un modelo conceptual que define la forma en que las organizaciones enfrentan su dinámica vivencial en la práctica del día a día.

De acuerdo con Medina S. César las organizaciones con mayor capacidad de flexibilidad y resiliencia, son las que, en opinión de McManus *et al.* (2007) cumplen con características como:

1. Tienen un *ethos* organizacional de esfuerzo.
2. Presentan un buen conocimiento de la situación (amenazas y oportunidades).
3. Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.
4. Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación (p.32)

Es así como el desarrollo de las habilidades de resiliencia organizacional

constituye una práctica compleja que involucra un pensamiento compartido conocido como cultura organizacional; pero además tiene como insumos una historia de vida, un capital cultural acumulado en un contexto sociocultural y un aprendizaje individual que no se da en todos los individuos de la misma manera, pero que se expresa en un aprendizaje organizacional.

Estos planteamientos, nos llevan a la aproximación a un mapa conceptual que puede ilustrar desde el tema de la resiliencia organizacional la importancia de las habilidades humanas compartidas en el despliegue de la cultura organizacional, la cual tiene una de sus expresiones en el sistema de significados comunes que se expresa desde el desempeño organizacional y que permite a su vez el aprendizaje organizacional.

Frente a estos postulados vale la pena mencionar el modelo integrador de la escuela sociológica sobre las teorías de la organización, que considera que el hombre es un ser social y sociable, gregario por naturaleza que necesita de las relaciones interpersonales para identificarse en su propio yo, fijar sus metas, competir, desempeñar sus tareas y establecer sus retos y logros.

### **La resiliencia organizacional: una capacidad adaptativa para el desempeño**

Al considerar a la resiliencia organizacional como una capacidad adaptativa, vale la pena detener la revisión conceptual en la significación del término “capacidad” en este contexto. Múltiples interpretaciones en los campos de la psicología y la educación, llevan a precisar el significado que se pretende sustentar. Para algunos autores los términos

capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad se manejan indistintamente como sinónimos; sin embargo se plantea que si bien entre ellos existe una vinculación estrecha, no hay necesariamente una identidad.

Se puede entender la aptitud como una disposición innata o potencial natural con que cuenta o está dotada una persona, el cual puede ser puesto en acción, es decir, dinamizarse. Esta dinamización como consecuencia de su ejercitación en el marco de diversas experiencias de vida, permite que la aptitud se vaya convirtiendo en habilidad. Y alcanzar el desarrollo de una habilidad en sus diferentes grados o matices con tendencia hacia lo óptimo, es lo que permite afirmar que la habilidad se ha adquirido con un cierto nivel de competencia.

Es esta una forma de conceptualizar el significado de la capacidad humana para ejercer resiliencia personal como una competencia humana que se desarrolla por la experiencia, la vivencia y el afrontamiento. Desde esta perspectiva, la resiliencia como capacidad adaptativa individual contribuye en la construcción de sinergia organizacional.

La resiliencia organizacional constituye una capacidad adaptativa y ventaja competitiva para el desempeño organizacional, por ello, Leal M (2007), considera a la resiliencia como: “capacidad de los individuos de activar los recursos y potencial interno para hacer frente a las situaciones difíciles que se presentan en la vida, lograr vencer las dificultades y, como producto de las mismas, adquirir mayor fortaleza y transformación positiva”. (p.360)

Este planteamiento es particularmente cierto en el abordaje del tema del desempeño organizacional, por cuanto en

él confluyen elementos como cultura corporativa, aprendizaje organizacional y liderazgo directivo.

Tener una organización resiliente es contar con una organización altamente competente, que dispone de una herramienta para el fortalecimiento de sus procesos y que es capaz de desplegar aprendizaje para interactuar efectivamente en situaciones de crisis, lo que necesariamente se refleja en su desempeño organizacional.

La resiliencia organizacional puede evidenciarse desde un enfoque de participación organizativa, como un aporte de los diferentes actores de la organización con cuatro expresiones claras: el establecimiento de metas, que corresponde al direccionamiento ejercido por los líderes; la toma de decisiones, que es ejercida por las autoridades o directivas; la solución de problemas y el desarrollo e implantación de cambios que son obra del personal ejecutor u operativo.

Se afirma con razón que no es posible tener organizaciones adaptables si sus miembros no lo son y, generalmente, las personas y las organizaciones cambian porque se ven forzadas a ello. Al adaptarse y cambiar, los seres humanos y las organizaciones hacen uso de su capacidad de experiencia y aprendizaje. Se ha considerado por algunos estudiosos del tema como Coutu, Diane L (2002), Atehortúa, M (2002) y Veliz, F (2014) afirman que “lograr organizaciones tan eficientes como flexibles y con capacidad de recuperación y cambio bien puede ser el reto empresarial más importante de nuestra época”.

Entendiendo la resiliencia organizacional como una capacidad adaptativa para el aprendizaje, las organizaciones, grupos humanos que son capaces de desplegar sus

aptitudes, habilidades y destrezas tienen la enorme posibilidad y responsabilidad de desarrollar sus mecanismos intrínsecos y compartidos para lograr estabilidad organizacional en momentos de crisis.

En este contexto se resalta que las habilidades humanas se aprenden y se pueden entrenar para desarrollarlas, por ello se afirma que “son educables” ya que es posible contribuir a su desarrollo evolucionando hacia alcanzar cada vez mejores niveles de desempeño, y es precisamente por ello que se considera que la resiliencia organizacional se expresa en su mejor dimensión, en el desempeño exitoso de las habilidades y destrezas conjuntas para asumir de forma proactiva los problemas, imprevistos, crisis y novedades del devenir organizacional cotidiano.

Puede afirmarse que la resiliencia, como expresión de una competencia desarrollada por los individuos de una organización, permite incrementar en ellos el aprendizaje como recurso y capacidad que provee y sustenta ventaja competitiva para la organización.

La resiliencia como capacidad humana, extensible al colectivo de la organización, se constituye en una herramienta al servicio de las ciencias de la administración para explicitar y ayudar a entender los comportamientos y actitudes compartidas que se expresan cuando se sortean dificultades, interrupciones y crisis se trata. Por ello, la noción de resiliencia organizacional es un concepto que tiene validez para analizar desde las ciencias administrativas el modo de asumir los procesos de cambio, las modificaciones, los aprendizajes compartidos y las actitudes frente a las crisis en estos ámbitos de intercambio social.

Sin embargo, es pertinente señalar que la innovación que puede derivarse del uso del concepto de resiliencia en las ciencias de la administración, específicamente tratándose de un modo de explicar el comportamiento organizacional, no está basada en una construcción de reciente aparición, sino en la multiplicidad de orientaciones que permite su uso como herramienta de entendimiento para explicar los fenómenos implícitos en el comportamiento humano resiliente y compartido al interior de las organizaciones.

Es importante reiterar que la resiliencia es un sistema de autoprotección que permite a los seres humanos construir positivamente sobre experiencias negativas, de ahí deriva su valor para que, tanto los individuos como las organizaciones, enfrenten efectivamente la adversidad, para sobreponerse a las circunstancias y salir de ellas, fortalecidos.

La forma de interpretar y enfrentar las crisis, desafíos e incertidumbres organizacionales con respuestas que permiten asumir y vencer dificultades y generar resultados positivos es una fuente de construcción de conocimiento individual y colectivo que refuerza y potencializa la cultura, los valores y el sentimiento compartido de los miembros de la organización

Así, aunque buena parte de la conceptualización revisada apoya sus raíces en el concepto de resiliencia individual, el elemento novedoso está en rescatar el valor de la resiliencia de cada uno de los miembros de una organización en la explicación del desempeño organizacional resiliente.

Es, además, en el terreno de las ciencias de la administración y la dirección donde puede explorarse y explotarse la

versatilidad de la variable resiliencia para explicar algunos de los fenómenos empresariales que se han dado en los tiempos recientes y que explicarían los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

La resiliencia no es un fenómeno nuevo, sin embargo, trabajado desde las ciencias de la dirección y la administración podría ser la clave para entender el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

La indagación documental aportó importantes elementos para clarificar y enriquecer la conceptualización de la resiliencia organizacional.

Entendiendo el concepto de resiliencia en su acepción más amplia, constituye una herramienta para explicar y entender los comportamientos humanos de resistencia ante la adversidad desde una óptica multidisciplinaria que da sentido y valor a su estudio y despliegue como capacidad humana con amplio potencial de desarrollo.

La Resiliencia organizacional, como una capacidad adaptativa para el desempeño, tiene validez para analizar desde las ciencias administrativas el modo de asumir los procesos de cambio en las organizaciones productivas.

La resiliencia es una variable del comportamiento organizacional que merece ser estudiada como una investigación sistematizada desde las ciencias de la administración.

La versatilidad de la actitud resiliente para fomentar comportamientos humanos de cohesión, integración y superación frente a las crisis, convierte al concepto de resiliencia en un tema inacabado desde las ciencias de la administración, que desde la

perspectiva de su enfoque, estudio, análisis y apropiación como herramienta, tiene todavía mucho para aportar al entendimiento de la dinámica de las organizaciones.

Con base en el trabajo de construcción conceptual que se presenta en los apartados anteriores sobre resiliencia y desde una visión global, así como desde la conciencia de que en el descubrimiento de la resiliencia de los seres humanos como una actitud de vida, competencia humana y herramienta empresarial que se puede explorar y explotar en el campo organizacional, se puede considerar que se abren posibilidades para una gran variedad de acercamientos e investigaciones académicas y prácticas en el campo de las ciencias de la administración teniendo a la resiliencia como tema objeto de estudio.

Estudiar la resiliencia individual y la resiliencia organizacional, así como la relación entre estas, demarca un espacio de investigación relevante en las ciencias de la dirección, toda vez que los conceptos trabajados indican claras relaciones directas entre dichos conceptos y dos temas claves en la dirección: desempeño organizacional y perdurabilidad.

Por último, se puede afirmar que las ciencias de la administración y la dirección, por su carácter de ciencias sociales, admiten en su argumentación, planteamientos empíricos derivados de la observación, la inferencia y la deducción; por lo cual, se consideran válidas las afirmaciones aquí planteadas como premisas para fundamentar la resiliencia organizacional o por lo menos, plantear su consideración desde la academia.

## REFERENCIAS

- Brooks, R; Goldstein, S (2004) El Poder de la Resiliencia. Barcelona. Paidós Ibérica.
- Cyrułnik, B.(2001) La maravilla del dolor. Barcelona. Granica.
- Drucker. F, Peter (1994) La Sociedad post capitalista, Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G (2012) Lo que importa ahora, Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Luis M. Camarinha-Matos, Frédérick Bénaben, Willy Picard (2015) Risks and Resilience of Collaborative Networks: 16th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2015, Albi, France,, October 5-7, 2015, Proceedings
- Melillo, A; Suárez, O. E R (2004) Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas. Paidós
- Real Academia Española, (2014) Diccionario de la lengua española, 23a ed. Madrid: Espasa.
- Colección Effective Management Resúmenes de Gestión Año XIV N°33.4 El Poder de la Resiliencia. Como superar los problemas y la adversidad. Barcelona
- Journal Educational Opportunity. (2001) Brewer, E. W .(Editor) Resilience Monograph. 19 (2) 1-28
- Atehortúa M. (2002) Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. Estudios Gerenciales, 18(82), 47-55.
- Bhamra, R.; Samir, D and Burnard, K (2011) 'Resilience: the concept, a literature review and future directions', International Journal of Production Research, First published on: 14 April (iFirst).
- Bonanno, G.A; Wortman, C.B; Lehman, D.R; Tweed R.G; Haring, M; Sonnega,J;
- Carr, D. and Nesse, R.M. (2002) Resilience to loss and chronic grief: a prospective study from preloss to 18-months postloss. Journal of Personality and Social Psychology. Nov 83, (5), 1150-64.
- Bonanno, G.A. (2004) Loss, Trauma and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Adversive Events? American Psychologist. 59 (1), 20-28.
- Bonanno, G.A. (2005) Resilience in the Face of Potential Trauma. American Psychological Society. 14 (3) 135-138 Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/254081469>.
- Burnard, K, Bhamra, R (2011) Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses International Journal of Production Research Published on: 7 April 1-20.
- Briceño, M (2014) Resiliencia en la gestión de las organizaciones. Revista de investigación en administración e ingeniería. Universidad de Santander UDES, Cucutá 2 (2) 49-54.
- Coutu, Diane L (2002). How Resilience Works. Harvard Business Review, 80. (5)
- Doe, P. J. (1994). Creating a resilient organization. Canadian Business Review, 21(2), 22.
- Edelberg, G. Organizational Resilience. INCAE. Business School
- Fraser, M. W; Rischman, J.M y Galinsky, M. J (1999) "Risk, protection and

- resilience: Toward a conceptual framework for social work practice” En *Social Work Research* 23, 3 Social Science Module. 131-143.
- Gamondi, A. (2004) Exorcisar al destino. Reflexiones en torno al concepto de Resiliencia. *Cuestiones de infancia*. Omega. 108-118.
- García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11 (1), 63-77.
- Gaona, M (2014). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO Recuperado de: <http://www.marcelogaona.com/search/label:/Resiliencia%20Organizacional>.
- Grotberg, E. (1995). A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit, The International Resilience Project. La Haya: Bernard van Leer Foundation.
- Guedez, V. (1992) “La vocación ambientalista y el espíritu de los nuevos tiempos” En *Revista Tablero del Convenio Andrés Bello* año 16 No. 44.58-74.
- Hamel, G. and Välikangas, L (2013) The Quetropst for Resilience. *Harvard Business Review*. September, 52-63.
- Hoffer G, Jody; Cameron, K; Lim, S. and Rivas, V. (2006) Relationships, Layoffs and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 42. N°3. September, 300-329.
- Knudsen T, C; Albrechtsen, E; Waero, I and Wahl, A. M (2012) Building into emergency management. *Safety Science* 50. 1960-1966  
Recuperado de: <http://www.elsevier.com/locate/esci>.
- Kotliarenco, M; Cáceres, I; Fontecilla, M. (1997) Estado de Arte en Resiliencia, Organización Panamericana de la Salud Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Fundación Kellogs. CEANIM.
- Leal, M. (2007). Resiliencia. Factor potenciador del talento humano en las organizaciones. *Rev.Perspectivas del Gerente de hoy*. Maracaibo, 351-374
- Lengnick-Hall, C and Beck, Tammy E (2005) Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management* 31, 738-757  
Recuperado de <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/5/738>.
- Luthar, S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. *Developmental psychopathology*, 3, pp. 739-795.
- Luthar, S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71 (3), pp. 543-562.
- Maddi, S.R. (2005) On Hardiness and Other Pathways to Resilience. *American Psychologist*. 60 (3), 261-262.
- Mallat, L.(1998) Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial*



- Management Magazine. Vol 40, N°6 Norcross: noviembre-diciembre.
- Mc Cann, J; Selsky, J and Lee, J, (2009) Building Agility Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy* 32, 45-51.
- Marcos, J. M (2013) Que es la resiliencia organizacional? Recuperado de <http://www.cnn.expansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional>.
- Medina S, César (2012) La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Revista Gestión y estrategia* . 41, Enero /Junio. Universidad Autónoma Metropolitana. México 29-39
- Meneghel, I; Salanova M, and Martinez, M.I. (2013) El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación y el Deporte Aloma* 31 (2), 13-24
- Minolli, C. B (2000) Empresas Resilientes. Algunas ideas para construirlas. UCEMA Recuperado de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf).
- Naranjo A, R.J (2010) Neurología de la resiliencia y los desastres. *Revista Cubana de Salud Pública* 36 (3) 270-274.
- OPS/OMS (2000) Manual Guía para Agentes de intervención en la atención de niños menores de cinco años no escolarizados. Programa Salud, Familia y Población. Capítulo La resiliencia como potenciadora de factores protectores. 38-45 Recuperado de: <http://www.disaster-info.net/desplazados/documentos/escuelasaludable/09resiliencia.htm>.
- Palomar L, J y Gómez V, N. E (2010) Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (Resi-M) Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines Argentina. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18014748002>.
- Prado, L del. (2000) Las dimensiones del cambio (2000) *Boletín de lecturas sociales y económicas*. UCA FCSE Año 7 N° 34, 61-75.
- Pulley, M.L (2004) *Building Organizational Resiliency*. USBanker: Facing the Future of Banking. Nueva York.
- Quintero W, N y Bracho S, M (2009) A.B.A.T.I.R Un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de programación neurolingüística. *Negotium Revista Científica Electrónica Ciencias Generales*. 12 (4) 44-62.
- Richardson, G.E., Neiger, B., Jensen, S. y Kumpfer, K. (1990). The resiliency model . *Health Education*, 21, 33-39.
- Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, (3), 307-321.
- Rivera R, H. A (2010) Cambio estratégico para entornos turbulentos. Universidad del Rosario. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol XVIII (1) Junio 87-117.

- Robb, D (2000). Building Resilient Organizations. OD Practitioner. 32 (3) 27-32.
- Rodriguez P, A. M (2009) Resiliencia. Revista de Psicopedagogía. 26 (80) Scielo ISSN 0103-8486
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. Journal of Adolescent Health, Vol. 14 (8), 626-631.
- Rutter, M. (2000). Resilience reconsidered: Conceptual considerations. Handbook of early childhood intervention (2nd ed.) (pp. 651-682). New York: Cambridge University Press.
- Salanova, M; Llorens S; Cifre, E y Martínez I.M (2012) We Need Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (Hero) Model. Group & Organization Management 37 (6) 785-822.
- Sanchis, R. Poler, R (2011) Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte. Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de Producción. Ponencia 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena, 7 a 9 de Septiembre.
- Sheffi, Y. and Rice, J. B. Jr (2005) A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan. Management Review. Fall 2005, Vol 47, N° 1, 40-49
- Schneider, B, Ehrhart, M. G. and Macey W. H. Organizational Climate and Culture The Annual Review of Psychology Annu. Rev. Psychol. 2013.64:361-388. Recuperado de [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) by Universidad del Rosario.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7. 94-110.
- Torres, E (2013) La resiliencia como plataforma para la reinención de los individuos, las organizaciones y los países. Lima. Centro de Gobernanza pública y corporativa. 1-2.
- Vanistendael, S. (1994). Resilience: a few key issues. Malta: International Catholic Child Bureau.
- Vanistendael, S. La Resiliencia: un concepto largo tiempo ignorado. En Revista: La Infancia en el mundo. Vol 5 N°. 3 BICE., Montevideo, 1994 p.5 - Werner EE, Smith RS.
- Veliz, M, Fernando.(2014) Resiliencia organizacional. Ebook. Gedisa
- Villalba, Q, Cristina (2004) El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social. Departamento de Trabajo Social. Universidad Pablo de Olvide. Sevilla.
- Weick, K and Sutcliffe (2007) Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. Second Edition. CD MP3 Audiobook
- Wilson, Sandra M. and Ferch, Shann R. (2005) Enhancing Resilience in the Workplace Through the Practice of Caring Relationships. Organizational Development Journal. Vol 23, N° 4, 45-60.

## TESIS

- Angarita S, A. M (2015) La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- León S, P. A (2013) Resiliencia Organizacional: una aproximación. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Luque P, Carolina (2013) Diseño y evaluación de Programa de Resiliencia. Aplicación en un contexto organizacional. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Vega Z, R (2012) Organizaciones Resilientes: Una mirada hacia su conformación. Universidad del Rosario. Bogotá.