

# LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. UN CONSTRUCTO PARA EMPODERAR A LAS EMPRESAS

# ORGANIZATIONAL RESILIENCE. A CONSTRUCT TO EMPOWER COMPANIES

Yura Oviedo Amaro<sup>1</sup>  
María de Lourdes Marrero Santos<sup>2</sup>

## RESUMEN

**Introducción:** La resiliencia es un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables. Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios internos y externos en su entorno laboral y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar en la recuperación a situaciones muy demandantes. **Objetivo:** Sistematizar conceptos sobre resiliencia desde la perspectiva psicológica. **Material y método:** Se realizó una revisión de 30 bibliografías actualizadas en publicaciones periódicas indexadas en diferentes bases de datos. **Resultados:** La resiliencia organizacional es el resultado de procesos que ayudan a las empresas a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible y sostenible en el tiempo para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva y eficiente a lo inesperado. En la actualidad se valida en Cuba, con la autorización de su autora, la Dra. Marisa Salanova, la Escala de Resiliencia Organizacional. **Conclusiones:** La resiliencia empodera a las empresas a responder de manera efectiva y propicia aprovechar las oportunidades para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y crisis; la resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización.

**Palabras clave:** resiliencia, organización, instrumentos

## ABSTRACT

**Introduction:** Resilience is a dynamic process that encompasses positive adaptation in adverse and unfavorable environments. Today, people face internal and external changes in their work environment and resilience could be shown as the key resource in promoting their adaptation and well-being in recovering from highly demanding situations. **Objective:** To systematize concepts of resilience from a psychological perspective. **Material and method:** A review of 30 updated bibliographies in periodicals indexed in different databases was performed. **Results:** Organizational Resilience is the result of processes that help companies maintain resources in a sufficiently flexible and sustainable way over time to avoid less adaptive trends and face the unexpected in a positive and efficient way. Currently, the Organizational Resilience Scale is validated in Cuba with the authorization of its author, Dr. Marisa Salanova. **Conclusions:** Resilience empowers companies to respond effectively and fosters opportunities to act quickly and efficiently in situations of threat and crisis, organizational resilience is a key competence of any organization.

**Keywords:** resilience, organization, instruments

## INTRODUCCIÓN

La palabra resiliencia deriva del latín *resilire*, término que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora.<sup>(1)</sup>

En los años setenta, el concepto se trasladó al campo de la psicología fruto de las investigaciones sobre víctimas de catástrofes o tragedias personales. En esta nueva acepción, la resiliencia pasó a significar la capacidad del individuo para afrontar con éxito una situación desfavorable, de riesgo o amenazadora, y para recuperarse, adaptarse y desarrollarse positivamente ante las circunstancias adversas.<sup>(2)</sup>

Su aplicación, que ha estado más ligada a los acontecimientos traumáticos eventuales y a los trastornos psiquiátricos, es posible y oportuno llevarla a otros contextos de tensiones crónicas en áreas determinadas de la actividad vital humana.

De hecho, debe ser distinguida de otras competencias humanas como la resistencia a los estresores, que es anterior a las consecuencias de los mismos. Y forma parte de las particularidades salutogénicas de la individualidad, dado que permiten la adaptación activa del sujeto a sus escenarios vitales.

Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos pone a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, generan nuevos sentidos.<sup>(3)</sup>

Diversos autores han abordado el tema de la resiliencia

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología. Departamento de Mercadotecnia, Corporación CIMEX SA, La Habana, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8617-1115>

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología, especialista en Psicología de la Salud, Doctora en Ciencias de la Salud, Máster en Psicología de la Salud y en Salud de los Trabajadores, Investigadora y Profesora Titular. Servicio de Psicología y Fisiología, Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0001-8787-3725>

### Correspondencia:

María de Lourdes Marrero Santos

Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores

Calzada de Bejucal km 7½ nº 3035 entre Heredia y 1ª, La Esperanza, Arroyo Naranjo, La Habana, Cuba, CP10900

E-mail: [edmundo@infomed.sld.cu](mailto:edmundo@infomed.sld.cu)

cia en las organizaciones <sup>(1,2)</sup>, por lo que se considera necesario desde la perspectiva psicológica que se sistematicen conceptos sobre este constructo, sus métodos de abordaje y en actualizar en la temática.

## MATERIAL Y MÉTODO

Se realizó una revisión bibliográfica de la literatura existente con el descriptor *resiliencia*, que permitió la reflexión sobre los diferentes enfoques del estudio. La misma incluyó libros y publicaciones periódicas de autores nacionales y extranjeros indexadas en diferentes bases de datos (Medline, Aidsline, Lilacs, Pubmed, Health & Safety Abstracts) con la revisión de 30 bibliografías actualizadas. A continuación, se hizo una lectura crítica de las mismas y un análisis de su contenido, lo que permitió actualizar el estado del arte de la temática.

Para la revisión bibliográfica y documental se siguieron los pasos del modelo, definición de la tarea y de estrategias de búsqueda a partir de las palabras clave relacionadas con la temática; localización de resultados de investigaciones y publicaciones en motores de búsqueda <http://www.google.es>, selección de la literatura considerada relevante para el tema; realización de síntesis de lo aportado por el tema, evaluación de la calidad de la información obtenida y de reflexiones sobre los elementos a incorporar en el trabajo.

## DESARROLLO

### • Definición

En el ámbito de la psicología a lo largo de los años, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades. Así, por ejemplo, en el 2000 Luthar et al. <sup>(4)</sup> la definen como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa, mientras que en el 2001, Masten et al. <sup>(2)</sup> la define como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas.

La Asociación Americana de Psicología define la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como: problemas familiares, las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero. <sup>(5)</sup>

La resiliencia se puede considerar como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades. Reactivas, porque la resiliencia reconoce que los fracasos, los traumas e incluso los acontecimientos positivos pueden tener un impacto

destrutivo, incluso en las personas más optimistas y positivas, y de ahí la necesidad de recuperarse. En este sentido, la capacidad de resiliencia promueve el reconocimiento de este impacto, lo que permite que la persona afectada dedique tiempo, energía y recursos para recuperarse, rebotar y volver a un punto de equilibrio.

Por otro lado, la resiliencia favorece también una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que tiene el objetivo de anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que se puedan. Con esa finalidad, la resiliencia proactiva sirve de varias estrategias, como, por ejemplo, la capacidad de toma de decisiones y el mantenimiento de una visión positiva, así como una emocionalidad positiva provocada estratégicamente a través del uso del humor, las técnicas de relajación y el pensamiento optimista. <sup>(6)</sup>

En general, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable. <sup>(7)</sup> Es decir, con el término resiliencia se hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva. Por lo tanto, para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, estas deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real; de hecho, por definición, sin amenaza no existe resiliencia.

Finalmente hay que tener en cuenta que las experiencias previas afectan a las experiencias sucesivas, de manera que la forma en la que una entidad (ya sea la organización, el grupo o la persona) interpreta y responde a los nuevos desafíos, depende de las actitudes, las expectativas, los sentimientos y las posibilidades de respuesta derivados de las situaciones antecedentes. Esto no pretende indicar que la resiliencia sea estable o que la resiliencia mostrada en cierta situación prediga de una manera determinista lineal respuestas resilientes posteriores.

La resiliencia es dinámica, emergente y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos; esto significa que la resiliencia demostrada en una situación podría no ser mantenida en el tiempo o transferida a otras circunstancias o desafíos. Pero se considera que la resiliencia demostrada en una o más situaciones concretas hace que la persona, el grupo o la organización en general esté más preparada para adaptarse al entorno y a las situaciones que pueden sobrevenir. Con eso se entiende que la organización no solo sobrevive y prospera mediante el logro de un ajuste positivo ante la adversidad actual, sino también que en

el proceso de responder fortalece su capacidad para poder adaptarse y prosperar en el futuro.<sup>(8)</sup>

#### • Resiliencia individual

Investigaciones recientes indican que, para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar.<sup>(9)</sup> Se plantea que las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes. En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores a cumplir con las necesidades del cliente para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, y para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

#### • Resiliencia colectiva

Debido a que las personas constituyen el contexto más tangible e inmediato para examinar las fortalezas personales, los pasos iniciales en el estudio de la resiliencia se han llevado a cabo principalmente a nivel individual. Sin embargo, teniendo en cuenta que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales, es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales. Además, hoy en día, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza central de la estructura organizacional, porque el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara al desempeño global de la organización.<sup>(10)</sup> Por eso resulta interesante indagar el rol y la importancia de la resiliencia en los grupos y equipos de trabajo.

En el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo.<sup>(11)</sup> La resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes. Por eso es comprensible que en una investigación reciente se haya hecho hincapié en la necesidad de explorar el papel de las variables que pueden afectar el rendimiento del

equipo en situaciones de crisis, sobre todo haciendo referencia al estudio de la resiliencia.<sup>(12)</sup>

#### • Resiliencia organizacional

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, pero en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo. Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa.<sup>(13)</sup>

La resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero con similitudes por parte de distintos autores. En 1988, Wildavsky<sup>(14)</sup> define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que, en 1996, Diamond<sup>(15)</sup> la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Finalmente, en 2003 Lengnick y Beck<sup>(16)</sup> definen la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

Como se puede apreciar, de manera similar a lo que ocurre a nivel individual, en todas las definiciones la resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. Más bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.<sup>(17)</sup>

El concepto de resiliencia dentro de la psicología y la gestión organizacional, ha sido usado para referirse a procesos adaptativos relativamente ordinarios cuando se encuentran inesperadas condiciones adversas que resultan de perturbaciones a gran escala o la acumulación de varias interrupciones menores.<sup>(18)</sup> Desde la Psicología Positiva se ha adoptado como un excelente ejemplo al estudiar «condiciones y procesos que contribuyen al florecimiento o al óptimo funcionamiento de las personas, grupos, e instituciones»; por tanto, el enfoque de resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por cambios e incertidumbre.<sup>(19)</sup>

Las tres características de las personas y las organizaciones resilientes son<sup>(20)</sup>:

- **Aceptan la realidad:** existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades. En realidad, el optimismo sistemático sólo conduce a continuos choques de realidad. Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza. En cuanto al liderazgo, implica comunicar con transparencia, informar de la situación real.
- **Encuentran sentido:** saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas. Es importante que la organización cuente con un sistema de valores sólidos. Los valores generan sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos. Las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos.
- **Son capaces de improvisar:** saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Ver posibilidades donde los demás sólo ven confusión. Ahora bien, la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas.

En las empresas las rupturas bruscas se presentan de diferentes formas, afectando la producción, las ventas, las finanzas, la calidad, etc., problemas que si no son superados, producirán clientes no satisfechos y se pierde o reduce el mercado.<sup>(21)</sup>

En el ambiente organizacional actual los individuos y los equipos a menudo tienen que enfrentarse a situaciones complejas caracterizados por la hipercompetencia y los cambios rápidos.<sup>(22)</sup> Así, tanto para las organizaciones como para sus equipos y miembros, se ha vuelto cada vez más importante desarrollar la capacidad de responder efectivamente y promover la adaptación positiva a los cambios. Ahora pues, ¿por qué algunas organizaciones sobreviven adaptándose mientras otras fracasan?

En este sentido, se refiere que, al desarrollar la resiliencia de los empleados, la organización se convertirá en más adaptable y exitosa. De hecho, el enfoque de resiliencia reconoce esta necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre, así como la necesidad de encontrar fortalezas y recursos para hacer frente con eficacia. De la misma manera, las organizaciones se centran cada vez más en el desempeño de sus equipos y la atención se dirigirá hacia identificar las características y procesos que provocan los beneficios sinérgicos asumidos por estructuras de trabajo basadas en equipos. De ahí la importancia de que sus líderes pongan en práctica un plan estratégico en el ámbito organizacional que logre alinear diversas actividades que les permitan afrontar y superar aquellos asuntos que afectan la productividad de sus empleados y su solidez empresarial.

Este concepto ha cobrado relevancia en las organizaciones, ya que facilita la creación de escenarios para darle solución a varios tipos de conflictos, ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y a convertir las dificultades en oportunidades. Una conducta resiliente identificará aquellas personas que no le encuentran ningún sentido a una coyuntura que implique la aplicación de las más profundas habilidades humanas y ayudará a poner en práctica competencias actitudinales para sobreponernos a las contrariedades que no están presentes en todos los niveles de nuestra vida.<sup>(23)</sup>

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general.<sup>(24)</sup> Como consecuencia, cabría esperar que algunas empresas surgieran de las crisis resistentes y fuertes, mientras que otras podrían debilitarse e incluso quebrar. En toda esta amalgama de posibilidades, entendemos que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes.<sup>(24)</sup>

Asimismo, la resiliencia se reconoce como la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas.<sup>(25)</sup> Por tanto, el estudio de la resiliencia debería dar algunas explicaciones de por qué hay unas organizaciones que, a pesar de las dificultades, dan respuestas positivas con mayor facilidad y resurgen de estas dificultades fortalecidas y con mayor contundencia en sus acciones y resultados.

Existen diversos instrumentos que miden la resiliencia, la mayoría centrados en el aspecto individual e intentan medir los tres factores de resiliencia: optimismo, adquisición de habilidades y toma de riesgos. La Escala de Resiliencia, elaborada por Wagnild y Young en 1993<sup>(26)</sup>, reflejan cinco aspectos de la resiliencia: perseverancia, confianza en sí mismo, sentido de la vida, filosofía de la vida y ecuanimidad; la The-Brief Resilient Doping Scale, desarrollada por Sicclair y Wallston en 2004<sup>(27)</sup>, está diseñada con el fin de identificar las tendencias de las personas para enfrentar el estrés de manera adaptada; Ana Celia Salgado en el 2004<sup>(28)</sup> construyó un instrumento al cual llamó «Inventario de Factores Personales de Resiliencia», con el objetivo de evaluar los factores personales de este constructo: autoestima, empatía, autonomía, humor y creatividad.

### • Un instrumento a nivel organizacional

El cuestionario Escala de Resiliencia Organizacional, creado en el 2012 por las doctoras en ciencias Marisa Salanova Soria, Susana Llorens, Eva Cifre e Isabel Martínez, es un cuestionario tipo escala Likert puntuada de 1 a 7, con 9 ítems. El mismo se validó en 1 633 empleados de 275 equipos de 52 pequeñas y medianas empresas españolas. Se emplearon puntuaciones agregadas efectuando un análisis de modelación de ecuaciones estructurales a nivel de equipo.<sup>(29)</sup>

Los resultados respaldan un modelo de mediación parcial en el que los recursos sociales del trabajo afectan al equipo y, a su vez, el rendimiento. En la aplicación de la referida escala no se encontraron efectos significativos para las demandas de trabajo afectando la resistencia del equipo. Sin embargo, la interacción demandas por recursos influye en la resistencia del equipo y, por lo tanto, el impacto de los recursos en la resistencia del equipo fue atenuado por las demandas.<sup>(30)</sup>

La resiliencia organizacional resulta novedosa en nuestro país, ya que en el marco de las empresas no se han encontrado estudios referentes al tema, no se ha realizado ninguna investigación en Cuba, ni existen instrumentos creados o validados que midan la resiliencia organizacional. Por tanto, en la actualidad, con autorización de su autora, la Dra. Marisa Salanova, está siendo validada la Escala de Resiliencia Organizacional, con el objetivo de contar con un cuestionario que mida este constructo en las empresas cubanas para obtener mayor provecho de sus ventajas competitivas y oportunidades, ser más eficientes y productivas.

### CONCLUSIONES

Resulta importante la aplicación de la resiliencia en las empresas, ya que ayuda a resolver dificultades y problemas a los que se enfrentan; este constructo empodera a las empresas a responder de manera efectiva y promover resultados bajo condiciones adversas e inestables, propicia potenciar el mecanismo psicológico para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Masten AS. Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001 [acceso

7/03/2019];56:227-38. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2001-00465-004.html>.

- Giustiniano L, Clegg SR, Pina M, Arménico C. Theories of organizational resilience. Estados Unidos: Elgar; 2018 [acceso 25/11/2018]. Disponible en: [https://books.google.com/cu/books?id=\(Ste-phens+et+al.,+2013;+Sutcliffe+y+Vogus,+2003\)&Ste-phens%20et%20al.%2C%202013%3B%20Sutcliffe%20y%20Vogus%2C%202003](https://books.google.com/cu/books?id=(Ste-phens+et+al.,+2013;+Sutcliffe+y+Vogus,+2003)&Ste-phens%20et%20al.%2C%202013%3B%20Sutcliffe%20y%20Vogus%2C%202003).
- Luthar SS, Cicchetti D, Becker B. The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*. 2000 [acceso 7/03/2019];71(3):543-62. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8624.00164>.
- American Psychological Association. Resilience. APA. 2009 [acceso 12/03/2019]. Disponible en: <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>.
- Linnenluecke M. Resilience in business and management research: A Review of influential publications and a research. *International Journal of Management Reviews*. 2017 [acceso 7/05/2019];19:4-30. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
- Sánchez A, Osmond P, Van Der Heijden J. Are some forms of resilience more sustainable than others? *Procedia Engineering*. 2017 [acceso 12/01/2019];180:881-9. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.249>.
- Meneghel I, Salanova M, Martínez IM. Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Handle. Journal of Happiness Studies*. 2016 [acceso 18/03/2019];17(1):239-55. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10234/161420>.
- Quendler E. Organisational resilience: building business value in a changing world. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 2017;10(2):534-553. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1504/JIBED.2017.084301>.
- Meneghel I, Salanova M, Martínez IM. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*. 2016 [acceso 30/11/2018];45(3):505-22. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>.
- Harold F, Villamar L. La resiliencia su aplicación en el sector empresarial. *Rev Eumed*. 2015 [acceso 20/11/2018]. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>.
- Williams A, Eke B, Anyanwu S. Innovation and organizational resilience: a study of selected food and beverage firms in Port Harcourt. *International*

- Journal of Advanced Academia Research | Social & Management Sciences. 2017;3(6):1-15.
13. Salanova M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. Bitstream. 2009 [acceso 7/03/2019];58: 18-23. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>.
  14. Wildavsky A. Searching for safety. New Brunswick NJ. Transaction Books. Journal. 2012 [acceso 12/02/2019];34:473-91. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/pam.4050080329>.
  15. Diamond MA. Innovation and diffusion of technology. A human process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996 [acceso 15/03/2019];221-9. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1997-02283-002>.
  16. Lengnick H, Beck TE. Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. ResearchGate. 2003 [acceso 15/03/2019];1-4. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/220756654\\_Organizational\\_Resilience\\_Towards\\_a\\_Theory\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda).
  17. Meneghel I, Salanova M, Martínez I M. El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. España: Aloma. 2018 [acceso 2/10/2018]. Disponible en: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf).
  18. Quer A. Por qué es importante desarrollar la resiliencia empresarial. España. 2018 [acceso 25/11/2018]. Disponible en: <https://growlia.com/por-que-es-importante-desarrollar-la-resiliencia-empresarial/>.
  19. Youssef L. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. ResearchGate. 2007 [acceso 20/11/2018]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/211396462\\_Positive\\_Organizational\\_Behavior\\_in\\_the\\_Workplace\\_The\\_Impact\\_of\\_Hope\\_Optimism\\_and\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/211396462_Positive_Organizational_Behavior_in_the_Workplace_The_Impact_of_Hope_Optimism_and_Resilience).
  20. Minolli CB. Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas. *Temas de Management. Ideas*. 2005 [acceso 7/03/2019];3:20-4. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/cem/temana/v1y2005p20-24.html>.
  21. Einstein A. Importancia de la resiliencia organizacional. México. 2017 [acceso 20/10/2018]. Disponible en: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-resiliencia-en-las-organizaciones>.
  22. Portugal. Fundació Factor Humà. La resiliencia en las organizaciones. Portugal: factorhuma. 2010 [acceso 20/11/2018]. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8264/resiliencia\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf).
  23. Carvalho, A.O. De; Ribeiro, I.; Cirani, & Cintra, R.F. Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*. [Internet]. 2016; 4(1):58-69. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>.
  24. ISO 22316. Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes. Ginebra: ISO; 2017.
  25. Quiñonez RE, Prado-Solis M. Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dom Cien*. 2017;3:488-504. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6128528.pdf>.
  26. Wagnild, GM, Young H. Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measuremen*. 1993;1(2):165-78.
  27. Sinclair VG, Wallston KA. The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assessment*. 2004;11:94-101. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/8628070\\_Sinclair\\_V\\_G\\_Wallston\\_K\\_A\\_The\\_development\\_and\\_psychometric\\_evaluation\\_of\\_the\\_Brief\\_Resilient\\_Coping\\_Scale\\_Assessment\\_11\\_94-101/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/8628070_Sinclair_V_G_Wallston_K_A_The_development_and_psychometric_evaluation_of_the_Brief_Resilient_Coping_Scale_Assessment_11_94-101/citation/download).
  28. Salgado AC. Inventario de resiliencia para niños: Fundamentación teórica y construcción [tesis]. 2004. Escuela Profesional de Psicología. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres; 2005 [acceso 1/04/2019]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/306314121\\_metodos\\_e\\_instrumentos\\_para\\_medir\\_la\\_resiliencia\\_una\\_alternativa\\_peruana](https://www.researchgate.net/publication/306314121_metodos_e_instrumentos_para_medir_la_resiliencia_una_alternativa_peruana).
  29. Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez, IM. We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*. 2012 [acceso 7/03/2019];37(6):785-822. España: Sage; 2012. Disponible en: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012\\_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf).
  30. Salanova M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. 2008 [acceso 12/03/2019];303:179-214. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>.

---

**Recibido:** 24 de marzo de 2020

**Aprobado:** 15 de junio de 2020

---

## CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**COPYRIGHT © 2020:** Yura Oviedo Amaro y María de Lourdes Marrero Santos

## LICENCIA CREATIVE COMMONS

	<p>Este artículo de la <a href="#">Revista Cubana de Salud y Trabajo</a> está bajo una licencia <a href="#">Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)</a>. Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio o formato, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso <a href="#">Revista Cubana de Salud y Trabajo</a>.</p>
---	---