



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA**

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

DAVID OSIRIS FERNÁNDEZ ABALOS

ORIZABA, VER.

OCTUBRE 2016

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CONCEPTUALIZACIÓN DE RESILIENCIA.....	4
3. DEFINICIÓN DE RESILIENCIA.....	4
4. TIPOS DE RESILIENCIA.....	5
5. DEFINICIÓN DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.....	7
6. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA RESILIENCIA INDIVIDUAL Y COLECTIVA EN CONTEXTOS LABORALES.....	8
7. ¿CÓMO ES UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE? ¿CÓMO SE BENEFICIA DE LA RESILIENCIA?.....	11
8. ¿QUÉ CARACTERIZA A UNA PERSONA RESILIENTE?	12
9. FACTORES PROTECTORES QUE INTERVIENEN EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.....	15
10. CONCLUSIÓN.....	18
11. BIBLIOGRAFÍA.....	19

1. INTRODUCCIÓN.

En un contexto de crisis económico financiera mundial como la actual, las organizaciones suelen reflexionar más acerca de los resultados finales en términos de mercado o economía, que en términos de procesos, decisiones y conductas que dan lugar a dichos resultados.

Dado que los estímulos estresantes son inevitables en el día a día, la diversidad de respuestas a estos estímulos se tiene que buscar en las diferentes disposiciones y habilidades para perseguir el bienestar. El deterioro en términos de calidad de vida, de estrés laboral, de sacrificio personal y familiar así como el incremento del desempleo conlleva un mayor grado de complejidad y esfuerzos a la hora de orientar comportamientos y procesos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados positivos.

El objetivo de la presente información es incidir en los aspectos más destacados de la investigación sobre resiliencia organizacional efectuando una revisión teórica en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, así como identificando, a partir de sus resultados, directrices futuras de investigación.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE RESILIENCIA.

La palabra resiliencia deriva desde el 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.

El origen del estudio de la resiliencia en el ámbito de la psicología deriva fundamentalmente de los esfuerzos dirigidos a conocer la etiología y el desarrollo de su psicopatología, especialmente en niños con riesgo de desarrollar psicopatología debido a enfermedades mentales de los padres, conflictos interpersonales, pobreza o una combinación de estos.

El análisis y el estudio sistemático de la resiliencia en los niños han dado la vuelta a muchos supuestos y modelos clásicos centrados en el déficit y en el problema, ya que sugieren que algunos de los supuestos originales sobre la resiliencia estaban, al menos en parte, equivocados.

De hecho, los primeros estudios daban a entender que había algo extraordinario o especial en estos niños, a menudo descritos como invulnerables o invencibles. Pero, la investigación ha mostrado evidencia de que la resiliencia es un proceso más normal y frecuente de lo que se pensaba. (Isabella Meneghel, 2013)

3. DEFINICIÓN DE RESILIENCIA.

La **resiliencia** es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento.

El análisis de la psicología respecto a la **resiliencia** ha cambiado con los años. Durante mucho tiempo, este tipo de respuestas eran consideradas como inusuales

o patológicas. Sin embargo, los psicólogos actuales reconocen que se trata de una respuesta común como forma de ajuste frente a la adversidad. (definicion.de, s.f.)

La **resiliencia** es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras. Significa "rebotar" de una experiencia difícil, como si uno fuera una bola o un resorte.

La investigación ha demostrado que la resiliencia es ordinaria, no extraordinaria. La gente comúnmente demuestra resiliencia. Un ejemplo es la respuesta de las personas en los Estados Unidos a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y sus esfuerzos individuales para reconstruir sus vidas.

Ser resiliente no quiere decir que la persona no experimenta dificultades o angustias. El dolor emocional y la tristeza son comunes en las personas que han sufrido grandes adversidades o traumas en sus vidas. De hecho, el camino hacia la resiliencia probablemente está lleno de obstáculos que afectan nuestro estado emocional.

La **resiliencia** no es una característica que la gente tiene o no tiene. Incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona. (American Psychological Association, s.f.)

4. TIPOS DE RESILIENCIA.

➤ 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. Esto es, 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 para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis. (Isabella Meneghel, 2013)

➤ **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. 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. (Isabella Meneghel, 2013)

➤ **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. (Isabella Meneghel, 2013)

5. DEFINICIÓN DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

Es "la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios cada vez mayores y a las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar."

Va más allá de la gestión de riesgos hacia una visión más holística de la salud y el éxito empresarial.

Una **organización resiliente** es aquella que no sólo sobrevive a largo plazo, sino que también florece superando la prueba del tiempo.

Resiliencia Organizacional es un imperativo estratégico para que una organización prospere en el mundo dinámico e interconectado de hoy. No es un ejercicio aislado, sino que se logra con el tiempo y a largo plazo.

Dominar la **Resiliencia Organizacional** requiere la adopción de hábitos excelentes y las mejores prácticas para la mejora del negocio a través de la creación de competencia y capacidad en todos los aspectos de una organización. Esto permite a los responsables de la organización tomar riesgos que han sido sopesados con confianza, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan. (bsigroup.com, s.f.)

6. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA RESILIENCIA INDIVIDUAL Y COLECTIVA EN CONTEXTOS LABORALES.

El estudio de la resiliencia en el ámbito laboral es relativamente reciente, por lo tanto no existe una extensa base de evidencia empírica que defina cuáles son los antecedentes y las consecuencias de la resiliencia de los empleados y los grupos y/o equipos en las organizaciones.

Sin embargo, se han detectado algunas variables que han demostrado tener un efecto positivo sobre su desarrollo, así como se han delineado algunas consecuencias positivas tanto para el trabajador como para la organización de pertenencia. A continuación, se señalarán las variables más importantes relacionadas con la resiliencia.

a) Antecedentes de tipo personal.

A continuación se presentarán los antecedentes de la resiliencia de tipo personal, es decir las relaciones personales, la autoeficacia y las emociones positivas.

• Relaciones interpersonales

Un creciente cuerpo de evidencia empírica apoya la idea de que las relaciones interpersonales positivas son un requisito importante para el desarrollo de la resiliencia, tanto a nivel individual como de equipo. Por ejemplo, diferentes autores evidencian la importancia de mantener y mejorar las relaciones con y entre los empleados durante situaciones de crisis para asegurar el compromiso y productividad.

Eso es debido a que las relaciones interpersonales pueden ayudar a desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, reducir el impacto de las situaciones amenazantes y proveer información clarificadora que reduce la incertidumbre.

• Autoeficacia.

Se establece la relación resiliencia y autoeficacia exponiendo que las personas con un alto nivel de autoeficacia son más resilientes cuando se enfrentan a condiciones

adversas. Las personas más autoeficaces mantienen elevadas creencias en sus capacidades para superar la adversidad. Los éxitos llegan tras llevar a cabo esfuerzos renovados después de intentos fracasados. Por eso es de gran importancia la eficacia personal en el desarrollo de la resiliencia.

- **Emociones positivas.**

La teoría broaden-and-build de las emociones positivas propone que estas son una forma de adaptación avanzada que funciona para crear recursos duraderos.

A diferencia de las emociones negativas, que estrechan la atención y la cognición para hacer frente a una amenaza inmediata, las emociones positivas tienen el potencial para calmar la excitación autonómica generada por las emociones negativas y ampliar la atención de la persona, así como su pensamiento y los repertorios conductuales.

Resultados previos demuestran que las emociones positivas producen patrones de pensamiento que son especialmente inusuales, flexibles, creativos, abiertos a la información y eficientes.

A lo largo del tiempo, estos modos de pensar ampliados crean recursos físicos, intelectuales y sociales, tales como la resiliencia. (Isabella Meneghel, 2013)

b) Antecedentes relacionados con la organización.

A continuación se presentarán los antecedentes de la resiliencia relacionados con el contexto organizacional considerados más relevantes para esta revisión, es decir, las demandas y los recursos laborales.

- **Demandas y recursos laborales.**

En cuanto a los recursos laborales, definidos como aquellas condiciones de trabajo de tipo físico, social y/u organizacional que favorecen la consecución de las metas en cuanto estimulan el crecimiento y el desarrollo personal y profesional, un estudio

demuestra que hay un efecto positivo entre los recursos laborales del equipo de tipo social, es decir clima de apoyo social y coordinación, y la resiliencia grupal.

Lo anterior debido a que, relaciones positivas y de calidad entre compañeros de equipo (demostradas a través de un buen clima de apoyo social y de un alto nivel de coordinación) facilitan el compartimiento de informaciones, los procesos de aprendizaje y el desarrollo de soluciones adaptativas para los problemas que se presentan, influyendo por tanto en el incremento de la resiliencia.

En cuanto a las demandas laborales, definidas como las condiciones físicas, sociales y organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido (físico, social y/u organizacional) por parte de la persona y están asociadas a un coste físico y/o psicológico (mental o emocional) no se aprecia un efecto directo sobre la resiliencia grupal, ni positivo ni negativo. (Isabella Meneghel, 2013)

c) Consecuencias para las personas y los grupos.

En este apartado se presentan las principales consecuencias de la resiliencia, tanto para la persona como para los grupos; es decir, el desempeño, las actitudes hacia el trabajo y la mejor reincorporación al mercado laboral.

- **Desempeño.**

Diferentes estudios han demostrado que la resiliencia está relacionada con un mejor desempeño laboral, medido tanto por parte del supervisor como por autoinforme, y tanto a nivel individual como colectivo, es decir el desempeño de equipo. Dichos resultados pueden ser explicados teniendo en consideración que la resiliencia fomenta estrategias de enfrentamiento tanto reactivas como proactivas de cara a situaciones complejas y amenazantes, lo que favorece un esfuerzo extra que se puede traducir en un incremento del desempeño.

- **Actitudes hacia el trabajo.**

Diferentes estudios muestran evidencia de que la resiliencia de los empleados tiene un impacto positivo en la satisfacción, el compromiso y la felicidad en el trabajo.

Este resultado es acorde con los supuestos de la resiliencia, ya que se considera una variable importante para percibir y determinar interpretaciones positivas de factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretadas solo como amenazas, y por esa razón incrementa la probabilidad de percepciones positivas.

- **Reincorporación al mercado laboral.**

Investigaciones recientes revelan que hoy en día las empresas pueden ofrecer cada vez menos estabilidad laboral para sus empleados, situación que en algunos países se encuentra agravada por la actual crisis económica y la alta tasa de desempleo alcanzada.

Con el fin de favorecer la reincorporación de las personas desempleadas al mercado laboral, se propone que la resiliencia actúa como variable clave, ya que ofrece explicaciones acerca del porqué las personas que están buscando trabajo son capaces de superar los rechazos para seguir con su búsqueda hasta el momento de reincorporarse al mercado laboral. (Isabella Meneghel, 2013)

7. ¿CÓMO ES UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE? ¿CÓMO SE BENEFICIA DE LA RESILIENCIA?

Una organización resiliente demostrará sus rasgos fundamentales en la forma en que opera: adaptable con un liderazgo ágil que gobierna con firmeza.

Por lo tanto una organización resiliente se beneficiará con los siguientes aspectos:

- ✓ **Adaptabilidad estratégica.**

Esto le brinda la capacidad de gestionar las distintas circunstancias que se puedan presentar con éxito, incluso si esto significa alejarse de su negocio principal.

- ✓ **Liderazgo ágil.**

Lo cual les permite asumir riesgos que han sido valorados previamente con confianza y responder rápida y adecuadamente a una oportunidad o a una amenaza.

✓ **Gobierno firme.**

Demostrando gobernabilidad a través de las estructuras de la organización, basado en una cultura de la confianza, la transparencia y la innovación, lo que garantiza que se mantengan fieles a su visión y valores. (bsigroup.com, s.f.)

8. ¿QUÉ CARACTERIZA A UNA PERSONA RESILIENTE?

Las personas que suelen practicar la resiliencia llegan a tener las siguientes características:

○ **Son conscientes de sus potencialidades y limitaciones.**

El autoconocimiento es un arma muy poderosa para enfrentar las adversidades y los retos, y las personas resilientes saben usarla a su favor. Estas personas saben cuáles son sus principales fortalezas y habilidades, así como sus limitaciones y defectos. De esta manera pueden trazarse metas más objetivas que no solo tienen en cuenta sus necesidades y sueños, sino también los recursos de los que disponen para conseguirlas.

○ **Son creativas.**

La persona con una alta capacidad de resiliencia no se limita a intentar pegar el jarrón roto, es consciente de que ya nunca volverá a ser el mismo. El resiliente hará un mosaico con los trozos rotos, y transformará su experiencia dolorosa en algo bello o útil. De lo vil, saca lo precioso.

○ **Confían en sus capacidades.**

Al ser conscientes de sus potencialidades y limitaciones, las personas resilientes confían en lo que son capaces de hacer. Si algo les caracteriza es que no pierden de vista sus objetivos y se sienten seguras de lo que pueden lograr. No obstante, también reconocen la importancia del trabajo en equipo y no se encierran en sí mismas, sino que saben cuándo es necesario pedir ayuda.

- o **Asumen las dificultades como una oportunidad para aprender.**

A lo largo de la vida enfrentamos muchas situaciones dolorosas que nos desmotivan, pero las personas resilientes son capaces de ver más allá de esos momentos y no desfallecen. Estas personas asumen las crisis como una oportunidad para generar un cambio, para aprender y crecer. Saben que esos momentos no serán eternos y que su futuro dependerá de la manera en que reaccionen. Cuando se enfrentan a una adversidad se preguntan: ¿qué puedo aprender yo de esto?

- o **Practican el mindfulness o conciencia plena.**

Aún sin ser conscientes de esta práctica milenaria, las personas resilientes tienen el hábito de estar plenamente presentes, de vivir en el aquí y ahora y de tener una gran capacidad de aceptación. Para estas personas el pasado forma parte del ayer y no es una fuente de culpabilidad y zozobra mientras que el futuro no les aturde con su cuota de incertidumbre y preocupaciones. Son capaces de aceptar las experiencias tal y como se presentan e intentan sacarles el mayor provecho. Disfrutan de los pequeños detalles y no han perdido su capacidad para asombrarse ante la vida.

- o **Ven la vida con objetividad, pero siempre a través de un prisma optimista.**

Las personas resilientes son muy objetivas, saben cuáles son sus potencialidades, los recursos que tienen a su alcance y sus metas, pero eso no implica que no sean optimistas. Al ser conscientes de que nada es completamente positivo ni negativo, se esfuerzan por centrarse en los aspectos positivos y disfrutan de los retos. Estas personas desarrollan un optimismo realista, también llamado optimalismo, y están convencidas de que por muy oscura que se presente su jornada, el día siguiente puede ser mejor.

- o **Se rodean de personas que tienen una actitud positiva.**

Las personas que practican la resiliencia saben cultivar sus amistades, por lo que generalmente se rodean de personas que mantienen una actitud positiva ante la

vida y evitan a aquellos que se comportan como vampiros emocionales. De esta forma, logran crear una sólida red de apoyo que les puede sostener en los momentos más difíciles.

- o **No intentan controlar las situaciones.**

Una de las principales fuentes de tensiones y estrés es el deseo de querer controlar todos los aspectos de nuestra vida. Por eso, cuando algo se nos escapa de entre las manos, nos sentimos culpables e inseguros. Sin embargo, las personas resilientes saben que es imposible controlar todas las situaciones, han aprendido a lidiar con la incertidumbre y se sienten cómodos aunque no tengan el control.

- o **Son flexibles ante los cambios.**

A pesar de que las personas resilientes tienen una autoimagen muy clara y saben perfectamente qué quieren lograr, también tienen la suficiente flexibilidad como para adaptar sus planes y cambiar sus metas cuando es necesario. Estas personas no se cierran al cambio y siempre están dispuestas a valorar diferentes alternativas, sin aferrarse obsesivamente a sus planes iniciales o a una única solución.

- o **Son tenaces en sus propósitos.**

El hecho de que las personas resilientes sean flexibles no implica que renuncien a sus metas, al contrario, si algo las distingue es su perseverancia y su capacidad de lucha. La diferencia estriba en que no luchan contra molinos de viento, sino que aprovechan el sentido de la corriente y fluyen con ella. Estas personas tienen una motivación intrínseca que les ayuda a mantenerse firmes y luchar por lo que se proponen.

- o **Afrontan la adversidad con humor.**

Una de las características esenciales de las personas resilientes es su sentido del humor, son capaces de reírse de la adversidad y sacar una broma de sus desdichas. La risa es su mejor aliada porque les ayuda a mantenerse optimistas y, sobre todo, les permite enfocarse en los aspectos positivos de las situaciones.

- o **Buscan la ayuda de los demás y el apoyo social.**

Cuando las personas resilientes pasan por un suceso potencialmente traumático su primer objetivo es superarlo, para ello, son conscientes de la importancia del apoyo social y no dudan en buscar ayuda profesional cuando lo necesitan. (Linares, 2014)

9. FACTORES PROTECTORES QUE INTERVIENEN EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

Los Factores Protectores persiguen aminorar los efectos de los riesgos dentro de la organización y sus Recursos Humanos (RR.HH.).

Los aportes individuales, grupales y sociales son una posibilidad de cambio real para toda organización que experimente instancias de desgaste.

Los Factores Protectores generan diálogo entre el individuo (su capital simbólico y afectivo) y su contexto externo. Éste, cargado de conversaciones institucionales en donde la conducta se ve regida y administrada durante ocho horas (o más) por un fin que ha sido puesto en común: los desafíos de la organización. Los cuatro campos de intervención de los factores protectores son: Yo soy, Yo estoy, Yo tengo y Yo puedo.

Los Factores Protectores buscan el autocuidado del grupo humano, persiguen metabolizar las rutinas de las organizaciones y con esto, generar evolución en su ecosistema humano (grupal e individual).

A. Factores Protectores Psicosociales:

- Ambiente cálido (cercano y afectuoso).
- Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos (articulador de confianza).
- Comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Líderes estimuladores (nutritivos, colaboradores y verosímiles).
- Trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito).

- Apoyo sistemático de la organización (en lo emocional, material, informativo).
- Entrega de valores (pautas en el desempeño individual y grupal).

B. Factores Protectores Cognitivos y Afectivos:

- Mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo).
- Mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).
- Mayor autoestima (validarnos y reconocernos).
- Mayor motivación al logro (perspectiva del desafío, comprensión del reto).
- Mayor sentimiento de autosuficiencia (creer sanamente en uno mismo).
- Menor tendencia a sentimientos de desesperanza (certezas, proyección de futuro).
- Mayor autonomía e independencia (empoderamiento).
- Habilidades para orientar tareas (solucionar conflictos y alejamiento al fatalismo).

C. Factores Protectores Temperamentales:

- Mayor manejo interpersonal (inteligencia social).
- Mayor tendencia al acercamiento (habilidades colaborativas).
- Humor más positivo, creativo y lúdico (validación del goce en el proceso productivo).
- Criterios apreciativos para entender el trabajo (reconocimiento de buenas prácticas).

D. Factores Protectores Socioculturales:

- Sistema de creencias y valores (ritos, mitos e hitos).
- Sistema de relaciones sociales (públicos y privados).
- Sistema organizacional interno (coordinaciones en la gestión, procesos).

- Sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios).

E. Factores Protectores Enfocados al Liderazgo:

- Manejo propio (intuición, conocimientos, perspectiva).
- Manejo de la comunicación (informar es dar, comunicar es entenderse).
- Manejo de la diversidad (perspectiva de aceptación y complementariedad).
- Manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos).
- Manejo transcultural (validación de experiencias externas).
- Manejo de equipo (contención, escucha, claridad).
- Manejo de cambio (flexibilidad, carisma, integración). (Newfield Network Chile, 2011)

10. CONCLUSIÓN.

Fomentar la Resiliencia Organizacional en cualquier grupo colaborativo resulta una opción de vida.

Generar una mirada amplia sostenida en el tiempo y alineada a criterios nutritivos, concluyen en un sendero transformador para el conjunto de los trabajadores.

Vivir en Resiliencia es cuidar a las personas, validarlas, escucharlas, respetarlas y sumarlas a un proceso mayor.

El desafío de la Resiliencia en el campo organizacional es claro: articular un sueño compartido, pero jamás olvidando el autocuidado como el pilar fundamental de todo grupo humano.

11. BIBLIOGRAFÍA.

- American Psychological Association.* (s.f.). Obtenido de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>
- bsigroup.com.* (s.f.). Obtenido de <http://www.bsigroup.com/es-ES/Nuestros-servicios/Resiliencia-Organizacional/>
- definicion.de.* (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/resiliencia/>
- Isabella Meneghel, M. S. (2013). *Integraorg.* Obtenido de <http://www.integraorg.com/wp-content/uploads/2014/04/Resiliencia-organizacional.pdf>
- Linares, R. (17 de noviembre de 2014). *elpradopsicologos.es.* Obtenido de <http://www.elpradopsicologos.es/blog/resiliencia-resilientes/>
- Newfield Network Chile.* (Noviembre de 2011). Obtenido de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/resiliencia-organizacional>