

## **Adaptación a los cambios en las personas y en las organizaciones**

El término resiliencia es de esas palabras cuyo enfoque se puede ampliar desde el punto de vista personal, hasta ser aplicado en una organización, ya que mucho tiene que ver con que exista una respuesta alentadora cuando existe una época de crisis, en el presente artículo el objetivo es revisar en qué consiste este concepto, que elementos lo forman y la importancia de ser aplicado por sí mismo y a su vez con la práctica en la empresa.



Evolución de la Resiliencia hasta su significado actual

Es una realidad que el ser humano está involucrado en un mundo donde hay problemas globales, desde el hambre, la pobreza, las violaciones a los derechos humanos, los conflictos políticos, hasta una de las mayores negativas sociales, es decir, la delincuencia; están a la orden del día las noticias y es más fácil la comunicación de cada una de estas situaciones adversas y entonces es más propicio que el ser humano esté sometido a estrés, sin embargo, a pesar de este contexto hay una capacidad humana que contrarresta este tipo de problemáticas, es decir, la Resiliencia.

Los comienzos de la resiliencia se dan por los estudios realizado por Werner y Smith en un experimento práctico de la observación de una población de niños que no se encontraban en problemáticas y cómo es que a través de los años de desarrollo habían tomado decisiones y atributos personales que hayan llevado a su vida a un punto positivo o en todo caso en negativo (Muñoz-Silva, 2012) se dijo que el treinta por ciento de esta población de niños tuvo las condiciones adecuadas para poder afrontar los problemas, a través de las siguientes hipótesis:

- Variables biológicas, condiciones genéticas transmitidas de los padres a los hijos.
- La importancia de tener un adulto como su tutor, esto para apoyarlos en toda circunstancia.

Sin embargo, tras estos resultados varios investigadores se dieron la tarea de indagar con sus estudios los criterios y medidas involucradas en este campo, en sus principios se consideró que la resiliencia tenía que ver como un fenómeno propio de sujetos especiales, esta descripción la hicieron personajes como Masten y Coastsworth.

A finales de los años setenta Michael Rutter, siguió haciendo estudios con niños que al parecer tenían la habilidad de ser invulnerables a la desdicha, porque había una capacidad de reponerse sin consecuencias que presentarán trauma (Gutierrez, 2009). Luthar uno de

los exponentes más importantes en este ámbito de los estudios psicológicos de la resiliencia menciona que los factores principales que la conforman son las sólidas relaciones con los demás, empezando desde etapas tempranas del desarrollo humano, es decir, primeramente, con los padres. Y en la época de los noventa empezó a concebirse una idea de que la persona es positiva, pero conscientes de las adversidades de la vida cotidiana y de las repercusiones que puedan existir ante esto, también forman parte de la experimentación de dolor emocional, quitando la idea errónea de que las personas con resiliencia no son insensibles.



#### Generaciones de investigación

Se puede clasificar en dos tiempos las investigaciones generadas en torno a la Resiliencia (Puerta, 2012), por lo que se definen a través de:

- Primera generación, con el enfoque destinado a la “Genetista individualista” y las investigaciones a favor de las características genéticas, estas hacen posible el desarrollo de la resiliencia en niños y adolescentes.
- Segunda generación, en 1999 se realizan nuevos estudios, pero ahora desde el punto de vista de “internacional-ecológico” y ahora se le da el significado de resiliencia a un proceso dinámico dentro del cual el ambiente y el sujeto influyen mutuamente en una relación recíproca que permite a la persona adaptarse y funcionar apropiadamente a pesar de la adversidad.

Citando a María Teresa Fiorentino una investigadora en este campo menciona: “Resiliencia, entendida como la capacidad de resistir el sufrimiento y de superar los traumas psíquicos”, también la autora menciona que Grotberg afirma que la resiliencia ha sido reconocida como un aporte a la promoción de la salud mental y que la infancia temprana es un periodo excelente para comenzar con su promoción; lo importante es detectar y analizar las variables que permiten salir enriquecidos frente a la adversidad (Fiorentino, 2008).

#### Concepto de Resiliencia

La etimología de la palabra Resiliencia viene del término en inglés “resilience”, que expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. En esta acepción, es la cantidad de energía almacenada por un material cuando la presión lo obliga a reducir su volumen, y se expresa en julios por metro cúbico (Nemeth & Hollnagel, 2016).

Desde el punto de vista de la ciencias especializadas en el comportamiento humano se utiliza el concepto en torno a la Resiliencia para designar la capacidad que permite a las personas salir transformados y enriquecidos al enfrentar situaciones adversas (Fiorentino, 2008).

El investigador Grotberg afirma que se trata de la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e, inclusive, ser transformado por ellas.



Vanistendael habla sobre dos elementos: la resistencia frente a la destrucción; es decir la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión y, por otra parte, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a circunstancias difíciles.

Definiendo Resiliencia, Rutter sostiene que la resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales que posibilitan tener una vida sana en un medio insano. Estos procesos se realizan a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre los atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural; se trata de un proceso que caracteriza un complejo sistema social, en un momento determinado de tiempo.

Otra de las definiciones que propone Suárez Ojeda es que la resiliencia significa una combinación de factores que permiten a un niño, a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida, y construir sobre ellos.

También Osborn considera a la resiliencia como un concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y su relación con los resultados de la competencia. Puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales y el temperamento, y un tipo de habilidad cognitiva que tienen algunos niños aun cuando sean muy pequeños.

Lösel dice que la resiliencia es el enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativos.

A través de estas diferentes definiciones de la resiliencia, se forja una idea concisa de que está dada como un estado en proceso dinámico con factores que pueden ser contruidos, desarrollados y promovido; se manifiesta con la potencialización de la competencias y recursos que el ser humano tiene para propiciar un ambiente positivo de sí mismo primeramente y después del entorno, para la generación de soluciones a los problemas y perspectivas de control en la vida, la resiliencia debe ser promovida a través de la estimulación de las capacidades con el fin de promover la integridad de la vida del individuo.

De acuerdo a Fiorentino el concepto de resiliencia implica un conjunto de habilidades y actitudes que promueven un proceso de adaptación y transformación exitosa a pesar de los riesgos y la adversidad y en los últimos años, diversos investigadores se han abocado a determinar los factores que inciden en el enfrentamiento exitoso al estrés.

En el artículo publicado por Eneida Puerta llamado “Caminos para la Resiliencia” menciona que las definiciones de ésta deben centrarse en:



- El individuo, capacidad, cualidad, mentalidades, característica universal, escudo protector, etc.
- En el proceso, enfatizar la interacción que existe entre capacidades personales y el medio ambiente.
- En el resultado, centrando en la superación de la adversidad.

#### Características de una persona resiliente

Los esposos Wolin manifestaron en sus estudios que la resiliencia está constituida por siete fundamentos:

- Perspicacia, capacidad para observar interna y externamente, hacer preguntas y responderse a sí mismo.
- Autonomía, fijar límites con las problemáticas con el fin de evitar en aislarse ante el contexto.
- Interrelación y relación, lazos personales con otras personas.
- Creatividad, crear objetivos claros dentro del descontrol.
- Iniciativa, exigirse a sí mismo para ponerse a prueba.
- Humor, encontrar el lado positivo y gracioso a los problemas.
- Ética, comprometerse con valores ante el prójimo.

Con el conjunto de los elementos mencionados anteriormente, se puede decir que la resiliencia es aquella capacidad que cada una de las personas tienen para sobreponerse, más objetivamente, lo que se denomina la fortaleza interna.

En el artículo “Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto dice que el patrón relacional se refiere a las características de los roles y relaciones que influyen la resiliencia. Este patrón incluye tanto los aspectos intrínsecos como extrínsecos definidos como el valor de la cercana relación de confianza como una amplia red social. También, a nivel intrínseco, darles sentido a las experiencias, tener habilidades en identificar y

relacionarse con modelos positivos y tener buena voluntad para buscar a alguien en quien confiar. Igualmente, en tener una profunda confianza en las relaciones y el desarrollo de la intimidad personal (Iglesias, 2006).

#### Aspectos que promueven la Resiliencia

Para poder propiciar la Resiliencia hay factores internos y externos que apoyan a manifestar un desarrollo adecuado para que esta capacidad pueda estar presente en la vida del ser humano:

A continuación, las circunstancias que son potenciales para poder ser resiliente son definidas por Fernández D'Adam:

- Relaciones afectuosas, sensibilidad, comprensión, respeto e interés promueven un sentido de seguridad y confianza entre las personas.
- Expectativas realistas, acordes a las capacidades y motivaciones de las personas, focalizar sobre las fortalezas, no sobre los defectos o problemas, promueven la salud y bienestar de los sujetos.
- Oportunidades de participación comunitaria, incentivan para asumir responsabilidades propias y colectivas en beneficio de la comunidad.

#### Resiliencia organizacional

El mundo cambiante y las crisis que acongojan a los seres humanos también afectan directamente a las organizaciones exclusivamente porque se ve reflejado en ámbitos del mercado y la economía, las organizaciones están obligadas a obtener soluciones diversas en búsqueda e diferentes disposiciones para perseguir el bienestar. El deterioro en términos de calidad de vida, de estrés laboral, de sacrificio personal y familiar (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, & Dutton, 2013) hacen que el entorno tenga obstáculos y es un reto actuar conforme a los comportamientos y procesos para generar resultados positivos.

El uso del término resiliencia también se puede aplicar en las organizaciones, por lo que conlleva el significado de la palabra con el enfoque multidisciplinario, los autores mencionan que:

César Medina en su escrito “La resiliencia y su empleo en las organizaciones” hace un estudio sobre el enfoque que varios autores le dan a la resiliencia en las organizaciones:

Dentro de este campo disciplinario se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se les puede

considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico. La resiliencia en la organización puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (Medina Salgado, 2012).

#### Significado de la Resiliencia Organizacional

A través de la formulación de diferentes enfoques en la organización con respecto a la resiliencia, diferentes autores han desarrollado los conceptos en esta dinámica empresarial:

Westrum dice que la resiliencia se considera como la capacidad para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido; también, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo y, por último, se asume como la capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento.

Sutcliffe y Vogus, dice que resiliencia se hace referencia al logro y la conservación de una adaptación motiva en situaciones adversas. Se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas y a los grupos que la conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado

Minolli habla sobre la resiliencia en las empresas que son capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrolla una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas e imprevistas.

Marcos y Maculay dicen que es la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con las tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.

Hamell y Välikangas, el desarrollo de la resiliencia organizacional en un entorno turbulento e inestable con 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.

Salanova establece que 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.

Entonces a través de cada una de las anteriores definiciones, la resiliencia organizacional se define por (Medina Salgado, 2012):

- La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas.
- La capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo.
- La capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento.



#### Teoría de la Resiliencia organizacional

Con estudios certificados para poder entender a la resiliencia organizacional para que ante el contexto adverso la empresa pueda seguir subsistiendo. Partiendo de que la resiliencia en las empresas es la capacidad para responder rápidamente a la incertidumbre, por lo tanto, la resiliencia es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo. Un indicador de este estado se encuentra en una organización con una ingente capacidad adaptativa (Dahms, 2010).

Las siguientes teorías han sido propicias para sostener a la resiliencia organizacional:

#### Teoría de aprendizaje organizacional

Los principios de esta teoría se basan en que es a través de la capacidad de aprendizaje que se realiza la supervivencia en el futuro de las organizaciones, puede ser concretada en el término de establecer la ventaja competitiva. Kuchinke menciona que desde el enfoque teórico es un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas.

Se trata de que la empresa debe fortalecer la adaptabilidad de desarrollar aprender a responder a los cambios y el entorno hostil con un sello distintivo que la haga ser diferente de las organizaciones actuales, para preservar su futuro.

#### Teoría ecológica

Serán las herramientas para que la empresa tome precauciones a las problemáticas que pueden llegar a su medio, es necesario conocer el ambiente en donde se desenvuelve, ya que existe una dinámica de empre-medio y viceversa. De acuerdo con la teoría de la ecología, las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para

adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis (Adger, 2000). El ambiente es determinante para saber cuáles serán los probables elementos que podrían ser positivos o negativos para la empresa, mientras que la resiliencia actúa como un escudo que ayuda a que la organización se adapte a estos cambios producidos en el ambiente exterior.



#### Características de una organización con resiliencia

Los elementos que contiene una empresa resiliente deben ser los capaces de poder responder a una condición específica y que está en constante cambios, por lo que este tipo de organizaciones se caracteriza por contar con el potencial para aplicar técnicas de supervivencia proyectada hacia el futuro.

La resiliencia de una organización está ligada de forma indirecta o directa con la resiliencia de otras organizaciones que abarcan a los clientes, proveedores, agentes gubernamentales, e incluso en la competencia del negocio (Medina Salgado, 2012).

Va a depender de las especificaciones de la organización su grado y su interés por aplicar la resiliencia en función de los cambios en las que esté involucrada, a su vez, las habilidades que la van a hacer competente ante el medio hostil que hay en la actualidad, son las más fuertes y las que van a prevalecer.

Estudios de McManus dicen que las organizaciones con mayor grado de resiliencia a los cambios son las que tienen las siguientes características:

- Tienen un ethos organizacional de esfuerzo constante orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes.
- Presenta un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización, a través del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto.
- Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave
- Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización.

Otros de los factores que está siendo un parte aguas en las organizaciones, es la esencia, es lo que hace que funcione de una forma particular la empresa, se puede denominar como el know how, éste no se puede revelar hacia otras organizaciones, ya que si no sería



propicio a que algún otro competidor del mercado lo copie y con el mínimo detalle que cambie lo haga suyo; a su vez, deben de proporcionar un valor agregado ante todas las demás, algo que diferencie a la organización.

Las empresas también deben de contar con acciones precisas y rápidas, el término disrupción ha empezado a sonar en las organizaciones que buscan innovación para no desfallecer.



#### Ventajas de la Resiliencia

Aunque la resiliencia nació con un punto de vista científico aplicado hacia los materiales y posteriormente a los estudios humanos, la sociedad y el desarrollo de la misma, hoy es un concepto que es fácil de aplicar en la empresa, esto propicia que exista un enriquecimiento de manera multidisciplinaria. Enunciando algunas de las ventajas de la Resiliencia con base al artículo “Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa”, se provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos de la vida empresarial:

- Procesos de cambio organizacional y cultural.
- Procesos de compra, venta y fusión.
- Procesos de adaptación al mercado.
- Procesos de reducción o de reasignación de personal.

Citando a Nonaka dice que una organización se ve desde este enfoque sociológico, pues muy semejante a una persona puede tener un sentido colectivo de identidad y de un propósito fundamental. Esto en la empresa es lo que equivale al autoconocimiento en la persona una comprensión compartida de lo que la empresa representa, hacia donde va, el tipo de mundo en que puede vivir y lo más importante convertirlo en realidad.

#### La aplicación de la Resiliencia en las organizaciones

Las problemáticas que afectan a la vida empresarial son de diferentes índoles, a través de la incertidumbre y en un escenario poco atractivo, es donde la empresa busca hacer frente a la crisis.

Según Sheffi el modelo de un perfil cifrado en el desarrollo hipotético de una disrupción se encuentra dividido en ocho etapas:

- La preparación, para evitar conflictos futuros.
- El evento disruptivo, el momento donde un suceso inesperado sucede.

- La primera respuesta, cómo se debe atender el evento inesperado.
- El retraso en el impacto, tiene que ver con el tiempo en el que afecta el evento.
- El impacto total, de manera inmediata.
- Preparando la recuperación, re direccionamiento para poder conseguir los objetivos organizacionales.
- La recuperación, reparar los daños sufridos.
- El impacto a largo plazo, duración prolongada.

#### La Resiliencia en el futuro de las organizaciones

El concepto de la Resiliencia ya es atractivo para las organizaciones, tiene un fundamento en la sociedad y es investigada constantemente para ser adaptada a los diferentes eventos inesperados dentro de la empresa, está siendo forjada para ser aplicada como una herramienta de análisis en los grupos sociales.

La literatura organizacional ha creado diversas analogías para entender su dinámica el autor Ricardo Vega cita a Castañeda diciendo que las más importantes son (Vega Zambrano, 2012):

La figura biológica, la cual concibe a las organizaciones como seres vivos, que crecen, se desarrollan y sobreviven en un medio ambiente.

La figura sociológica, que visualiza a las organizaciones como sociedades miniatura.

Figura psicológica, la cual asigna a las organizaciones propiedades de comportamiento y cognitivas como el aprendizaje.

La Resiliencia aplicada en las organizaciones es un tema que aún debe ser trabajado para ser ajustado con mayor precisión a los problemas con los que se enfrenta la empresa, por lo tanto de acuerdo a Isabella Meneghel se sugieren las siguientes recomendaciones que necesita la Resiliencia (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013):

#### Confirmación a través de estudios de la Resiliencia Organizacional

Con el objetivo de que los conocimientos aplicados en las organizaciones dejen de ser empíricos y puedan tener una estructura más teórica a través de modelos que justifiquen los resultados de la aplicación de la resiliencia, las variables medibles de lo que la resiliencia ha cambiado en la empresa.

### Características personales de los miembros de la organización

Si la resiliencia tiene que ver con los aspectos psicológicos en los humanos, entonces definitivamente la capacidad de adaptarse a los cambios y encontrar soluciones en medio de las crisis, debe ser un factor importante en los miembros de la organización, ya que la empresa es consolidada por el personal que trabaja en ella. En conjunto cada una de las capacidades del personal pueden ser determinantes para que la empresa pueda afrontar los cambios.

11

### Localización de factores en la resiliencia organizacional

Cuáles son aquellos elementos que hacen que el individuo pueda aportar en la organización para que se desarrolle la resiliencia, qué actividades son las adecuadas para motivar a que se genere esta capacidad y en qué condiciones son las indicadas para fomentar la toma de acciones ante los cambios que afectan a la organización.

### Niveles de resiliencia en la organización

Los niveles de resiliencia que abraza la organización, es decir: individuales, colectivos y en consecuencia los organizacionales. Establecer la dinámica que conlleva cada uno y la forma en que están relacionados, comparándolos uno a uno.

### Cambios en el tiempo de la resiliencia

Con las variables que ayudan a que se propague la resiliencia se necesita ver cómo es que se pueden retroalimentar después de ser afectadas por el factor tiempo en la búsqueda de resultados positivos para la empresa.

### Conclusiones

La resiliencia es una de esas capacidades de las que todo ser humano debe ser consciente de tener en su vida, ésta ayuda a sobresalir de aquellas crisis que atormentan en el momento menos indicado; el humano no pudo haberse desarrollado precisamente en las condiciones más adecuadas pero es con esta habilidad en la que se encuentra una alternativa para superar las problemáticas de la era en la que el hombre actual está viviendo, una época de cambios causados por diferentes factores en donde no hay alternativas para olvidar ser competente. Es interesante ver como estudios psicológicos ha arrojado resultados palpables en que las personas que tienen esta habilidad llamada resiliencia, son propensas a superar las aflicciones.

En cuanto a la resiliencia en la vida empresarial puede decirse que las organizaciones que poseen esta característica son aquellas que son capaces de absorber cambios y crisis

internas como externas, sin que afecten de alguna manera a la organización, sino que se vuelven flexibles por la adaptación a los cambios en situaciones inesperadas. Las organizaciones están compuestas por seres humanos y siempre va a ser un factor de estudio, a su vez, si los integrantes que conforman a la empresa son individuos que tienen la capacidad de resiliencia, habrá una consecuencia para la resiliencia de la organización, hay una dinámica que determina la influencia del ser humano.

## Bibliografía

- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364. <https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Dahms, T. (2010). Resilience and Risk Management. *Australian Journal of Emergency Management, The*, 25(2), 21.
- Florentino, M. T. (2008). La Construcción De La Resiliencia En El Mejoramiento De La Calidad De Vida Y La Salud. Recuperado el 14 de febrero de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134212604004>
- Gutierrez, J. (2009). La respuesta positiva ante la adversidad: resiliencia. *ResearchGate*. Recuperado a partir de [https://www.researchgate.net/publication/41019642\\_La\\_respuesta\\_positiva\\_ante\\_la\\_adversidad\\_resiliencia](https://www.researchgate.net/publication/41019642_La_respuesta_positiva_ante_la_adversidad_resiliencia)
- Iglesias, E. B. (2006). Resiliencia : definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125–146.
- Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Recuperado a partir de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2968>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2). Recuperado a partir de <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>

- Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo y la protección en la intervención social [The study of resilience from a developmental perspective and its contribution to knowledge of risk and protection in social intervention ]. *Portularia*, 12(1), 9–16.  
<https://doi.org/10.5218/prts.2012.0029>
- Nemeth, C. P., & Hollnagel, E. (2016). *Resilience Engineering in Practice, Volume 2: Becoming Resilient* (Reprint edition). Farnham Surrey, England ; Burlington, VT: CRC Press.
- Puerta, E. (2012). Caminos para la Resiliencia, 2, 4.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13–41. <https://doi.org/10.1177/0021886312471193>
- Vega Zambrano, R., & others. (s/f). Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2879>