

## **La Resiliencia Organizacional como Factor Clave ante la Crisis.**

Ya en su artículo (Hamel & Välikangas, 2003) nos advertía que el mundo se estaba volviendo turbulento más rápido que las organizaciones resilientes, y mencionaba que la evidencia estaba ante nosotros, con las grandes compañías que caían frecuentemente” sabemos perfectamente que una organización que no desarrolla la capacidad de la resiliencia, está destinada al fracaso, porque significa que no podrá adaptarse a los cambios vertiginosos que puedan darse. Debemos estar conscientes que las cosas ya no son como eran hace años, todo cambia, incluso nosotros mismos cambiamos, el comportamiento del clima ni siquiera permanece igual al año pasado.

Las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas (PyMes), no son ajenas a esto, cada día, enfrentan retos similares, desde cumplir con determinados estándares de calidad, satisfacer la demanda del consumidor, reducir los costos, incrementar la productividad y rentabilidad del negocio, hasta la adopción de nuevas tecnologías e incursión en la economía digital, ya no únicamente para competir en un mundo globalizado, sino en el propio país, mismo que continuamente enfrenta distintos tipos de crisis, desde políticas, sociales, hasta económicas. Sin embargo, en todos estos procesos que pueden enfrentar las PyMes, hay un factor clave y definitivo que puede no solamente determinar su victoria, sino que incluso puede ser de ayuda en su supervivencia. Este factor clave es la Resiliencia Organizacional.

Pero ¿Qué significa Resiliencia Organizacional?, ¿Cuáles son sus antecedentes?, ¿Cómo saber si una empresa ha desarrollado esta capacidad?, ¿Cuáles son los verdaderos beneficios para las organizaciones?; esas son el tipo de preguntas que vienen a nuestra mente cuándo escuchamos el tema. En la actualidad es común ver a grandes conferencistas a través de plataformas como TED o YouTube, hablando del término “Resiliencia Organizacional”, incluso profesores desde sus

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

propios blogs dar su opinión al respecto, no obstante, el tema es relativamente nuevo y es necesario continuar investigándolo.

El interés por el estudio de la resiliencia viene de tiempo atrás, sin embargo, en los últimos años ha tenido gran relevancia en la explicación de muchos fenómenos ligados con la recuperación y superación individual o grupal. Diferentes estudios e informes clínicos han demostrado que la reacción de la gente, frente a un mismo fenómeno, no es la misma. La guerra en muchos casos es uno de los eventos que más transforma a las personas, hechos como el de matar, ver morir a un ser querido o verse retenido en contra de la voluntad, suelen ser los suficientemente traumáticos para lograr transformar la conducta de las personas. Un ejemplo de lo anterior se ve reflejado en el conflicto armado nacional, muchos civiles, por su estado político o social, han sido privados de la libertad por tiempo indefinido, al ser liberados las personas suelen experimentar cambios tanto físicos como mentales, los cuales afectan el debido desempeño de una vida normal o impiden volver a un estilo de vida parecido al cual se tenía antes del secuestro. Sin embargo existen otros casos que muestran claramente que si se puede experimentar una situación como la anterior sin obtener graves traumas o trastornos, dichos casos serán expuestos y evaluados en el transcurso del trabajo. (Leon & others, 2013)

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. (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013)

Desde el punto de vista de la física la resiliencia es tratada como “la cantidad de energía de deformación (o trabajo) que puede ser recuperada de un cuerpo sometido a una carga, cuando la misma es eliminada. Dentro de los límites de la elasticidad, el trabajo realizado para deformar el cuerpo es recuperado totalmente tras eliminar las cargas” (Fink, Wayne, & Carroll, 1981, p. 223).

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Un nuevo concepto en psicología es el denominado resiliencia (de resilience en inglés), que se define generalmente como la capacidad que adquieren ciertos seres humanos de adaptarse de manera positiva una vez que han encontrado una adversidad o trauma significativo en un momento de sus vidas; el estudio de la resiliencia es relativamente nuevo y fue introducido en la década de los setenta, luego de varios estudios que trataban de explicar la interesante y diferente reacción de ciertas personas, quienes a pesar de haber atravesado momentos dramáticos o al menos muy duros, logran despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado.(Oramas, 2012)

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. (Meneghel et al., 2013)

La resiliencia también ha sido integrada hacia la intervención social, Kotilarenco, Cáceres & Álvarez (1996), la definen como “la capacidad universal, que permite a una persona, grupo o comunidad, minimizar o sobreponerse a los efectos nocivos de la adversidad, la resiliencia puede transformar o fortalecer la vida de las personas” (p. 27).

Resiliencia económica: La resiliencia económica, es probablemente la que más se asemeja a la resiliencia organizacional, está “de manera correspondiente, puede ser definida como la capacidad de soportar estrés prolongado, tal como un incremento continuo en los precios de los insumos, o una conmoción, tal como la súbita caída del precio de un producto, y retornar a su rentabilidad original” (Müller, 1996, p. 44).

Se ha llegado inclusive a sugerir ciertas características propias de la resiliencia, tales como la inteligencia emocional, la habilidad para resolver situaciones de estrés, la capacidad de solicitar ayuda y consejos, el don de estar conectado con la familia y con los amigos, la espiritualidad, etcétera, es decir un conjunto de actitudes que ayudan a determinar efectivamente el grado de resiliencia que pudiese tener una persona.(Oramas, 2012)

Nadie es ajeno a las dificultades o adversidades y ningún problema humano tiene una sola respuesta. Con esto se precisa la necesidad de los procesos resilientes y cómo ellos no tienen una única vía en su afrontamiento. De esta forma, y siendo que no es un valor innato, la resiliencia se entiende como un proceso de construcción social dialéctico en el cual toman prioridad factores según el medio al que se esté expuesto. (Melillo, 2002)

Sin embargo, la resiliencia no niega los daños, “lo que modifica es el reconocimiento de los hechos de experiencia” (Sánchez et al., 2002, p. 31). A partir de este autor se comprende que el afrontamiento depende de la forma como se percibe y se apropia el conflicto; aspecto que será analizada en el presente trabajo desde un ámbito colectivo. (Angarita Serrano & others, 2015)

Se cita el caso del presidente Obama como un ejemplo de resiliencia, toda vez que al menos hasta ahora, ha demostrado en su vida política y familiar que ha podido sortear las marcas duras de una niñez y adolescencia sin la presencia de su padre, con las permanentes barreras raciales así como con la dificultad de adaptación en culturas totalmente diferentes; lo que a otras personas hubiese dejado, posiblemente señales de resentimiento y frustración, en Obama funcionó como un incentivo a superar adversidades, a llegar a metas altas y a buscar la plenitud en el ejercicio del poder sin resentimientos ni complejos. (Oramas, 2012)

En la literatura académica de las ciencias humanas se han definido cinco enfoques desde dónde abordar la resiliencia:

1. La resiliencia como resultado: se entiende la resiliencia como el resultado en que la persona supera la adversidad. Se basa en las competencias del individuo ante la situación de estrés y la recuperación del trauma, aquellos factores que posibilitaron el resultado y la descripción del mismo como el acto resiliente. (Angarita Serrano & others, 2015)
2. La resiliencia como modelo enfocado a la persona: se identifican y estudian las personas que han estado en gran riesgo de calamidad y sus respuestas ante ello. Es una perspectiva positivista en la que la adaptación individual es un índice de análisis para abstraer los factores de riesgo y protección; de

esta forma se realizan estudios comparativos para identificar la diferencia entre respuestas óptimas y quienes no han logrado superar la adversidad (Grotberg, 1995).

3. La resiliencia como modelo de rutas: se analizan diversas formas de adaptación frente a una situación negativa. Se realizan mediciones de diversas competencias con las que se afronta el factor de riesgo para determinar si los resultados pueden ser muestras de adaptación (Luthar, 2006).
4. La resiliencia como modelo enfocado a las variables: se busca la respuesta en el vínculo entre los factores y el individuo. Es común el empleo de estadísticas multivariadas para buscar los factores de protección que expliquen aspectos particulares de adaptación (Jiménez, 2008).
5. La resiliencia como proceso: toma la relación entre los factores de riesgo y los resultados (positivos o negativos), los cuales se ven mediados o moderados por la articulación con otros aspectos en el momento de encarar la adversidad. La resiliencia se caracteriza como un conjunto de procesos sociales que posibilitan tener una vida sana en un medio insano. (Angarita Serrano & others, 2015)

A través de diferentes investigaciones se han evidenciado algunas herramientas que son de bastante ayuda para la construcción de la resiliencia comunitaria, ejemplo de ello lo son los pilares de la resiliencia comunitaria, creada por el doctor Suarez Ojeda en el año 2001. Dicha herramienta explica de manera adecuada cuales deben ser los principales cimientos de una comunidad sana y perdurable, la cual percibe la adversidad no como un problema sino como un desafío a superar, y en donde los problemas no los debilitan, sino que los hace cada vez más fuertes y más unidos. (Leon & others, 2013)

<b>Pilar</b>	<b>Concepto</b>
<b>Autoestima Colectiva</b>	Actitud y sentimiento de orgullo por el lugar en que se vive
<b>Identidad Cultural</b>	Persistencia del ser social en su

	unidad y mismidad a través de cambios y circunstancias diversas. Implica costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, etc.
<b>Humor Social</b>	Capacidad de algunos grupos o colectividades de encontrar comedia en la propia tragedia. Es la capacidad de expresar en palabras, gestos o actitudes corporales, los elementos cómicos, incongruentes o hilarantes de una situación dada, logrando un efecto tranquilizador y placentero.
<b>Honestidad Estatal</b>	Implica la existencia de una conciencia grupal que condena la deshonestidad de los funcionarios y valoriza el honesto ejercicio de la función pública.

Información: Villalba (2011,p.18)

Diferentes perturbaciones globales, anteriormente expuestas, demuestran que la forma de dirigir las empresas ha cambiado, ahora el gran reto de los gerentes es aprender a gerenciar en la crisis, saber lidiar con mercados sumamente inestables y poder administrar la escasez. Pero para este enfoque en específico es necesario empezar a percibir y tratar a las organizaciones de forma diferente, ya la evolución del mercado nos ha demostrado que aquellas compañías resistentes al cambio suelen desaparecer. Para ello, retomando el símil entre las empresas y los árboles, es necesario ver a las empresas como un árbol de Bambú, el cual se dobla ante la brisa, pero casi nunca se quiebra y aunque se quiebre varias veces este no para de crecer. Las empresas deben saber que hay muchas dificultades por afrontar y para esto se debe estar preparado, pero también se debe ver la dificultad como una oportunidad donde se puede incrementar la experiencia en múltiples campos. Algunas veces luchar contra el problema es alargar la crisis, lo

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

ideal es afrontarlo y saberse acoplar, para hacer de este una gran oportunidad.(Leon & others, 2013)

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional, quizá por su origen teórico. 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 le 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 y aún conservar su funcionalidad esencial. (Medina Salgado, 2012)

La resiliencia organizacional se manifiesta en la forma de ajustes positivos (adaptación) bajo condiciones desafiantes. Aunque suele pensarse que estas condiciones desafiantes sólo se refieren a circunstancias desfavorables, como las crisis o la adversidad, lo cierto es que también incluyen circunstancias favorables, como la aparición de nuevas oportunidades. En el primero de los casos, la resiliencia es la habilidad de recuperarse de las dificultades, o bien de absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización ante la presencia de desventuras o contratiempos. En el segundo, una organización resiliente tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho. Así, mientras que algunas organizaciones se crecen ante los problemas y parecieran sacar beneficio de cada escenario, como Southwest Airlines, otras se ven golpeadas por los infortunios o se quedan rezagadas de los cambios del entorno, como fue el caso de Polaroid. (Bravo, 2012)

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. (Hamel & Välikangas, 2003). 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

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009). La resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores. Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond (1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Finalmente, Lengnick-Hall y Beck (2003) 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. (Angarita Serrano & others, 2015)

Las organizaciones saludables no sólo sobreviven a las crisis, o logran adaptarse a ellas, sino que salen fortalecidas, convirtiéndose en organizaciones capaces de sobreponerse a desastres y más aún, aprender de ellos y de cómo estar preparados. Esto en el tiempo constituirá un camino diferenciador que podrá ser transferido a todas las “partes involucradas” de la organización, entre estos: Clientes, Proveedores, Comunidad, Directivos y otros, a través de la confianza, credibilidad y aceptación. (International, 2015)

En las organizaciones, la resiliencia es el resultado de reconocer y elogiar competencias particulares, como las capacidades de estar alerta y de combinar los recursos en arreglos novedosos. Estar alerta permite conectarse con el entorno para: i) avizorar los problemas y escalarlos antes de que se salgan de control y mientras existen soluciones potenciales; o ii) identificar nuevas oportunidades y realizar los acomodos organizacionales que permitan aprovecharlas. Recombinar los recursos de que se dispone aumenta la diversidad

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

de herramientas que permiten atender eficazmente las situaciones que se presenten, sean éstas ventajosas o no. Adaptarse a las condiciones del entorno favorece la producción de respuestas eficaces ante los diversos acontecimientos, sean estos favorables o no. La resiliencia es un mecanismo dinámico y flexible, que posibilita y habilita la adaptación, de allí su potencial para dar cuenta, por igual, de las crisis o de las oportunidades. (Bravo, 2012)

Se puede hablar de Organizaciones Resilientes, de aquellas que están preocupadas de manera relevante en el establecimiento de los factores de riesgo y protección, añadiendo que muchos factores pueden convertirse en una causa de protección o bien en una vulnerabilidad que se puede transformar en un riesgo. Esta característica constituye la base del análisis de riesgo y la importancia que puede situar a esta práctica como vital en el desarrollo de la Resiliencia Organizacional. (International, 2015)

La resiliencia es el resultado de promover y mantener ciertas prácticas en las organizaciones. No se trata de una cura que se adquiere cuando la adversidad se presenta, sino de una serie de capacidades y fortalezas que tienen que ser desarrolladas si es que se quiere contar con ellas. Según se mencionó al inicio, la resiliencia se manifiesta ante todo como adaptabilidad, lo que rinde frutos por igual en tiempos estables o de turbulencia. (Bravo, 2012)

Sin duda alguna que los cambios organizacionales dados por la movilidad de los mercados, eventos inesperados e incluso por el crecimiento vegetativo que tienen las organizaciones buscando eficiencia y formas de competitividad son un flanco de preocupación para las mismas. Más aún, los cambios inesperados como situaciones exógenas que golpean con una baja frecuencia, pero con alto impacto (característica típica de los desastres), son aquellos cambios que han hecho que las organizaciones en algunos casos desaparezcan y en otros hayan generado una pérdida irreparable. Estos cambios con características de desastre son los que las organizaciones deben ver, hacerse cargo y estar atentas. (International, 2015)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Es importante comprender que ser resiliente no tiene que ver con tener éxito siempre, sino con tener la capacidad de adaptarse y recuperarse. Esas características convierten a la resiliencia en una verdadera protección contra las fallas y las crisis, así como una facultad para aprovechar cualquier coyuntura favorable. (Bravo, 2012)

Una condición básica para saber qué tan resilientes son las empresas es conocerlas, existen elementos potenciales dentro de las organizaciones, necesarios para la construcción de la resiliencia. Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de labor (conocerse) es “la casita de Vanistendael”, la cual inicialmente fue concebida como una “herramienta de comunicación para presentar de manera comprensible algunos elementos claves que contribuyen a la resiliencia” (Vanistendael, s.f.). En la actualidad esta herramienta ha venido sufriendo algunas variaciones y ahora es utilizada como modelo cualitativo para la identificación de elementos resilientes.



Tomado de la casita de Vanistendale (s.f.) y propuesta de adaptación para organizaciones empresariales

Las personas y las organizaciones resilientes se mantienen en contacto permanente con la realidad, la encarán con firmeza, y le dan sentido a las dificultades o señales del entorno en lugar de sentarse a llorar de la desesperación o permanecer presos de un mutismo que las paraliza. Ante dificultades, cambios en el entorno u oportunidades, las personas y organizaciones resilientes son capaces de reorganizarse y adaptarse para producir respuestas, con una agilidad que hace pensar que “improvisan” soluciones del aire. Otros carecen de esta capacidad. La adaptabilidad y la agilidad de respuesta son el signo de la resiliencia. (Bravo, 2012)

- Caso IBM:

IBM una de las empresas de computación más grandes del mundo, logró ser tan rentable y tan sólida que fue reconocida como una de las empresas más poderosas del siglo XX. Se estima que una inversión de 1.000 dólares realizada en el año 1962 pudo haber generado aproximadamente 5 millones de dólares en el año 1972. Sin embargo, a mediados de los 80 IBM empezó a sufrir ciertos reveses, lo cuales hicieron que a principio de la década de los 90 la empresa registrara por primera vez pérdidas, las cuales en el año 1993 ascendieron a 15.000 millones de dólares. Eses mismo año la junta directiva decide nombrar a Lou Gerstner como director ejecutivo de IBM, en el cual estaban puestas todas las esperanzas.

Una de las primeras medidas de Gerstner fue reconocer que hechos era una prioridad para IBM, en sus primeras declaraciones sobre la empresa este dejó en claro que: “Lo último que necesita IBM en este momento es una visión”, para él reconstruir una nueva cultura dentro de la empresa era importante pero no lo más urgente, en ese momento, según las decisiones tomadas por Gerstner era más urgente poder contar con las personas indicadas en los puestos indicados y paralelamente poder recuperar la rentabilidad, situando nuevamente al cliente como el engranaje central de la compañía. Dichas acciones al muy corto plazo no tuvieron repercusión alguna, según una publicación del USA Today, emitida a los

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

100 días de gestión de Gerstner, las acciones de IBM habían caído en un 6%, debido a que según algunos críticos “este no estaba haciendo nada”. Aunque el escepticismo de muchos por la discreta gestión del nuevo director ejecutivo era evidente, este nunca se dejó influenciar y ante las críticas respondió: “No tengo una sensación de crisis. Tengo una sensación permanente de urgencia, bien sea que vayamos bien o que vayamos mal, pero por ningún motivo pienso que esta compañía esté en crisis” (Collins, 2010, p. 83). Para sorpresa de muchos Gerstner logro aumentar constantemente la rentabilidad de la empresa de forma progresiva pasando de un incremento del 5% en el primer año a un 9% durante su último año de gestión, comportamiento que no era para menos debido a la reingeniería a la cual fueron sometidos todos los procesos de negocio, labor que tuvo un gran impacto al eliminar aproximadamente 14.000 millones de dólares en ineficiencias. (Leon & others, 2013)

Uno de los tipos de liderazgo que mejor se adapta a la resiliencia organizacional es la que define el experto en resiliencia Schneider Shpilberg (2007) como “liderazgo transformacional” el cual es definido como aquel que se anticipa a futuras tendencias e inspira a los demás a adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrolla a otros para que sean nuevos y mejores líderes y concibe al grupo como una comunidad de personas que aprende y que está en constante prueba. (Leon & others, 2013)

Como hemos visto a lo largo de toda esta investigación, son necesarios varios factores para poder decir que una organización es verdaderamente resiliente, así mismo, aunque existen muchas definiciones del término “resiliencia organizacional”, todas coinciden en los mismo, la capacidad de superar situaciones adversas o no, aprovechándolas al máximo y obteniendo cosas favorecedoras y positivas. Otro punto importante son las características que tengan por sí mismos, tanto la organización como los líderes y colaboradores que haya en éstas. Puesto que se necesita un alto grado de motivación para querer cambiar la situación y un tipo de liderazgo especial que pueda armonizar a la organización. ¿Es vital desarrollar la resiliencia organizacional? La respuesta es

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

afirmativa, dado que esto determinará qué tiempo de vida tendrán las PyMes mexicanas y el nivel de crecimiento que tendrán.

#### Bibliografía:

Angarita Serrano, A. M., & others. (2015). *La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional*. Universidad Nacional de Colombia-Bogotá.

Recuperado a partir de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50961/>

Bravo, O. (2012). Organizaciones resilientes y adaptabilidad. Recuperado a partir de

<http://organizacionesextraordinarias.blogspot.com/2012/03/organizaciones-resilientes-y.html>

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003, septiembre 1). The Quest for Resilience.

Recuperado el 15 de febrero de 2017, a partir de

<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

International, D. R. I. (2015, mayo 20). Desarrollando Resiliencia Organizacional.

Recuperado a partir de

<https://thriveiberoamerica.org/2015/05/20/desarrollando-resiliencia-organizacional/>

Leon, P., & others. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación.

Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>

Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones.

Recuperado a partir de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2968>

Melillo, I. (2002). Resiliencia. Recuperado el 15 de febrero de 2017, a partir de

[https://docs.google.com/document/d/16fwlK9Gbhds5ds3A9w05FIGruv4dUmU-jKjxKw/edit?pli=1&usp=embed\\_facebook](https://docs.google.com/document/d/16fwlK9Gbhds5ds3A9w05FIGruv4dUmU-jKjxKw/edit?pli=1&usp=embed_facebook)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira  
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia

Organizacional–Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología,*

*Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2). Recuperado a partir de

<http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>

Oramas, A. (2012, agosto 9). Resiliencia. Recuperado el 15 de febrero de 2017, a

partir de

<http://www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2>

[421474E0FA8.html](http://www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html)