

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“PROF. Y DR. SANTIAGO ECHEGOYEN”

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR**

INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ENTORNO POSTPANDÉMICO

**INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTADO POR

KARLA PATRICIA CÓRDOVA MEJÍA

SAN SALVADOR, SÁBADO 18 DE MAYO DEL 2024

Universidad Evangélica de El Salvador
Facultad de Ciencias Sociales “Prof. y Dr. Santiago Echevoyen”
Licenciatura en Psicología

Dra. Cristina Juárez de Amaya
Rectora

Dra. Mirna García de González
Vice Rector Académico y de facultades

Dra. Nuvia Estrada
Vice Rector de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Rodríguez
Secretaria General

Msc. Vladimir Cruz Barahona
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

San Salvador, sábado 18 de mayo del 2024

AGRADECIMIENTOS

Primero y ante todo agradecerle a Dios por permitirme llegar a estas instancias, brindarme la fortaleza, sabiduría, salud y perseverancia para lograr mis objetivos, sin todas estas bendiciones, este enorme logro no habría sido posible. A mis padres por siempre estar conmigo, por sostenerme con su amor incondicional, guiarme y apoyarme en cada momento de triunfo y de dificultad, no hay palabras que puedan expresar completamente mis agradecimientos por todo lo que han hecho y siguen haciendo por mí.

A toda mi familia que día tras día me han dado las fuerzas necesarias para poder llegar hasta aquí, por su cariño y apoyo en cada paso de este hermoso trayecto, por siempre acompañarme, motivarme y estar a la disposición de ayudarme en cualquier circunstancia. A mi grupo de amigos, que cariñosamente nos nombramos como “los mismos de siempre”, por ser uno de los pilares más fundamentales en este proceso, por su amistad incondicional, por ser siempre una fuente de alegría y apoyo en cada momento.

A la Universidad Evangélica de El Salvador por abrirme sus puertas y ser una profesional de su alma mater, por la calidad educativa que han sido primordiales para mi crecimiento personal y profesional, a todos los docentes por su dedicación y compromiso con la excelencia académica al momento de compartir la teoría y sus conocimientos. Asimismo, mis más sinceros agradecimientos al magister Marlon Elías Lobos Rivera por su asesoramiento, orientación, paciencia y ayuda, sin él no habría sido posible la culminación exitosa de la presente monografía.

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Situación Problemática:	4
1.2. Objetivos:	6
1.2.1. <i>Objetivo General:</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	6
1.3 Justificación	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Definiciones.....	9
2.1.1. <i>Psicología organizacional</i>	9
2.1.2. <i>Resiliencia</i>	9
2.1.3. <i>Resiliencia organizacional</i>	10
2.2. Características de la resiliencia organizacional.....	11
2.2.1. <i>Factores de riesgo, factores protectores y elementos resilientes.</i>	12
2.2.2. <i>Etapas de la resiliencia organizacional.</i>	13
2.2.3. <i>Factores que potencian la resiliencia organizacional</i>	14
2.2.4. <i>Dimensiones de la resiliencia organizacional</i>	16
2.2.5. <i>Proposiciones sobre la resiliencia organizacional</i>	16
2.3. Teoría de aprendizaje organizacional.....	18
2.4. Modelos explicativos de la resiliencia organizacional	18
2.4.1. <i>Modelo de resiliencia adaptativa – MRA</i>	19
2.4.2. <i>Modelo multinivel de resiliencia organizacional – MMRO</i>	20
2.5. Organizaciones resilientes en América latina.....	20

2.5.1. Scotiabank	21
2.5.2. Solo D'tallitos	22
2.5.3. Alicorp	22
2.5.4. Distribuciones Ferrer.....	22
2.5.5. Joinnus Market	23
2.5.6. Apple.....	24
2.6. Acciones para lograr superar la crisis	25
2.7. Normativas asociadas a la continuidad del negocio y a la resiliencia	25
2.8. Impacto de la pandemia generada por la COVID-19 en las organizaciones (contexto pandémico).....	26
2.8.1. Impacto de la pandemia generada por la COVID-19 en las organizaciones (contexto postpandemia)	28
2.9. Principios para la resiliencia organizacional post-COVID-19.	30
2.9.1. Conciencia situacional	30
2.9.2. Establecer dirección.....	31
2.9.3. Brindar coherencia.....	31
2.9.4. Demostrar la capacidad adaptativa.....	32
2.9.5. Evaluar las lecciones aprendidas	32
2.10. Beneficios de la resiliencia organizacional.....	33
CAPITULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA	35
3.1. Categorías principales	36
3.2. Categorías secundarias	37
CAPÍTULO IV: ARGUMENTACIÓN	39
4.1. Objetivo de estudio o interés personal	39
4.2. Relación entre las categorías.....	40
4.2.1. Resiliencia organizacional y factores resilientes.....	40

4.2.2. Actividades resilientes y postpandemia	41
4.2.3. Organizaciones y principios de resiliencia	43
4.3. Reflexión personal.	44
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1. Conclusiones.....	46
5.2. Recomendaciones.	48
Referencias	50
ANEXOS	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recuadro bibliográfico de fuentes primarias.	59
Tabla 2: Recuadro bibliográfico de fuentes secundarias.....	77

RESUMEN

La falta de resiliencia organizacional en las empresas e instituciones ante la crisis provocada por la COVID-19, generó inestabilidad, pérdidas económicas, dificultad en las operaciones e incluso cierres definitivos, y es preocupante como en la mayoría de las organizaciones ocurrieron este tipo de consecuencias negativas, ya que no se encontraban preparadas para sobrevivir a una crisis como esa, debido a la falta de planes e implementación de principios y estrategias resilientes. Ante estos escenarios, se vuelve importante y enriquecedor que dentro del presente trabajo monográfico se analice cómo la resiliencia organizacional ayuda a que las organizaciones, afronten, se adapten, se recuperen y superen el impacto provocado por la pandemia, mediante la aplicación de principios, factores y estrategias resilientes, permitiéndoles y facilitándoles su incorporación en el contexto postpandémico o también denominado “nueva normalidad”. En el presente trabajo se logra evidenciar que las pocas organizaciones que aplicaron principios y estrategias resilientes durante la pandemia no solo lograron mantenerse operando, sino que, también obtuvieron una serie de beneficios que van desde la apertura de nuevos locales hasta la creación de innovadoras estrategias que les permitían la continuidad operativa y económica. Es por ello por lo que la resiliencia organizacional se convierte en un elemento indispensable para la supervivencia y el éxito a nivel institucional y empresarial, permitiéndoles responder eficazmente ante cualquier crisis presentes y futuras.

Palabras claves: Adaptación al cambio organizacional, continuidad operativa, estrategias resilientes, organizaciones, pandemia por COVID-19, postpandemia, resiliencia organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entidades que se conforman por agrupaciones de personas con características distintas, pero que, a través de una estructura coordinada trabajan para un objetivo en común. Actualmente todas las organizaciones se encuentran en un contexto caracterizado por la inestabilidad, provocada por diversas crisis, siendo la pandemia de COVID-19 la más reciente y notable, esta crisis dejó una serie de consecuencias en los ámbitos personales, sociales y organizacionales. El impacto de la pandemia en este ámbito organizacional ha repercutido en desempleos, reducción de salarios, disminución en las ventas e incluso el cierre de operaciones.

Ante este panorama ha surgido el interés por el estudio de la relación que tiene la resiliencia con las organizaciones, ya que, se han encontrado aportes que la resiliencia ayuda a las organizaciones afrontar, adaptarse y prosperar en tiempos de crisis. Es importante destacar que durante la pandemia muchas de las organizaciones pusieron en marcha los principios y estrategias de resiliencia organizacional, permitiéndoles la continuidad de sus operaciones, mientras que otras al no encontrar solución decidieron cerrar definitivamente. Es importante destacar, que la resiliencia no se reduce solo a la capacidad de respuesta, sino también, a la capacidad de recuperación ante las crisis, y es acá donde se vuelve primordial estudiar la resiliencia organizacional, sus factores, elementos, estrategias y beneficios que conlleva su aplicación en el contexto postpandémico.

Por lo tanto, en este trabajo monográfico se han resaltado seis secciones que integran el análisis realizado por la redactora de este documento. Estas secciones son las siguientes:

En el primer capítulo titulado "Planteamiento del problema", se presentan tres subsecciones. En primer lugar, se aborda la situación problemática actual, detallando datos relevantes que resaltan la importancia de abordar el tema. Posteriormente, se encuentran los objetivos del estudio, uno general y tres específicos, los cuales contribuyen a comprender el propósito de esta monografía. Por último, se detalla la justificación, en la que se encuentra: como la resiliencia organizacional contribuye en

la estabilidad de las empresas e instituciones en entornos de crisis, especialmente en el provocado por la pandemia de la COVID-19.

El segundo capítulo denominado “Marco teórico” se establece el fundamento bibliográfico central del presente trabajo. En este se detallan definiciones de psicología organizacional, resiliencia organizacional, características de la resiliencia organizacional, asimismo, se describen los factores que potencian la resiliencia organizacional, la dimensiones que este tipo de resiliencia posee. También se encuentra una teoría de aprendizaje organizacional y dos modelos de resiliencia los cuales son: Modelo de resiliencia adaptativa (MRA) y el Modelo multinivel de resiliencia organizacional (MMRO). Además, se detallan las organizaciones resilientes durante la pandemia por la COVID-19, las estrategias y acciones que implementaron para superar la crisis. Encontrará el impacto que generó la pandemia en las organizaciones y una serie de normativas, principios asociados a la continuidad del negocio en tiempos de postpandemia y los beneficios que conlleva ponerlos en práctica.

En el tercer capítulo llamado "Estructura metodológica", se detalla el enfoque utilizado, el método de muestreo y las categorías principales y secundarias abordadas en este trabajo.

En el capítulo IV denominado "Argumentación", se detalló el objetivo del estudio o también llamado interés personal, asimismo, se realizó la relación existente entre las categorías principales y secundarias, y finalmente se ofreció una reflexión personal sobre la investigación.

En el capítulo V llamado “Conclusiones y recomendaciones”, se explica a detalle lo logrado en la monografía.

El estudio concluye con la revisión de las referencias bibliográficas utilizadas en el documento y los anexos.

Se invita a continuar con la lectura de la presente monografía.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática:

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) señaló que la enfermedad por coronavirus (COVID-19) se originó en Wuhan (China), se notificó por primera vez el 31 de diciembre de 2019. Al inicio se creía que era un grupo de casos de "neumonía vírica", meses después se confirmó que era una enfermedad provocada por un virus llamado SARSCoV-2. La enfermedad por COVID-19 fue declarada pandemia, ya que la epidemia se había extendido por todo el mundo y estaba afectando gravemente a millones de personas.

A nivel mundial, la pandemia de COVID-19 causó diversas crisis en los ámbitos sociales, sanitarios y económicos. Es muy notable el impacto negativo en este último aspecto, el cual ha tenido que experimentar un retroceso considerable. Los sectores que más se vieron afectados por las medidas implementadas del distanciamiento social y la cuarentena fueron las empresas y los servicios sociales, ya que son los que dependen en gran medida de las interacciones interpersonales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Durante las últimas décadas no había ocurrido un acontecimiento inesperado capaz de detener la economía a nivel mundial, exigir ajustes en las políticas públicas, poner en riesgo la vida de millones de personas y afectar en gran magnitud el ámbito organizacional (Banco Mundial, 2020). El Informe Especial sobre COVID-19 de la CEPAL (2020) menciona que la mayoría de las empresas en la región latinoamericana sufrieron reducciones significativas en sus ingresos, así como dificultades para continuar con sus operaciones.

El ámbito empresarial se vio expuesto de manera significativa con esta crisis, ya que les provocó inestabilidad en muchos de sus sectores (Adrian & Natalucci, 2020). El distanciamiento social y la cuarentena llevaron a las empresas a cerrar temporalmente, esto generó baja demanda, despidos temporales, bajos ingresos, estos eventos inesperados demostraron la falta de políticas y planes de las empresas

en situaciones de crisis que, según Araujo y Toubes (2020, como se cita en Tavira & Hernández, 2023) son las que enfrentan directamente la etapa crítica de la crisis, es por ello que la falta de resiliencia organizacional en este contexto provocó que algunas empresas tuvieran dificultades al momento de enfrentarla, causando el cierre definitivo en sus operaciones.

La mayoría de las empresas no se esperaban los desafíos que trajo consigo la pandemia, pero a pesar de estos desafíos necesitan continuar operando y adaptándose a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no todas las empresas responden de la misma manera ante estas situaciones, por eso es de suma importancia que reconozcan y utilicen sus recursos, capacidades y habilidades para mantenerse y conservar su bienestar integral (Cusilayme et al., 2021). En relación con lo anterior, se genera una urgencia por entender cuáles son los planes y las dinámicas de respuesta con las que cuentan las organizaciones. La falta de resiliencia no solo afectó la sostenibilidad de las empresas, sino que también influyó en la economía global y la estabilidad general del mundo empresarial (Tavira & Hernández, 2023).

Durante situaciones como la ocasionada por la pandemia, es importante que todas las organizaciones tengan desarrollada la capacidad de resiliencia para que les permita poder superar esos desafíos con eficacia (Pérez et al., 2022). Por lo tanto, es conveniente el abordaje sobre la resiliencia organizacional dada las consecuencias negativas causadas por la COVID-19. De esta situación surge la necesidad de investigar los elementos claves para fortalecer la resiliencia dentro de las organizaciones, y posteriormente proporcionar información sobre cómo las organizaciones pueden adaptarse y recuperarse ante situaciones similares futuras.

1.2. Objetivos:

1.2.1. *Objetivo General:*

- Analizar cómo la resiliencia organizacional contribuye a que las organizaciones afronten, superen y saquen provecho de las alteraciones causadas por la pandemia originada por la COVID-19.

1.2.2. *Objetivos Específicos:*

- Describir los factores clave que contribuyen a la resiliencia organizacional.
- Determinar las actividades resilientes que las organizaciones han implementado para adaptarse a la nueva normalidad en el contexto post pandémico y superar los desafíos operativos y económicos.
- Explicar los beneficios que las organizaciones han obtenido al aplicar principios de resiliencia durante la crisis del COVID-19.

1.3 Justificación:

El mundo ha pasado por crisis que han causado un enorme impacto a nivel empresarial, como la gran depresión que se vivió en 1930, la crisis económica en la década de los 2000 y la recientemente pandemia provocada por la COVID-19 (Morales, 2022). Con su aparición la COVID-19 cambió los escenarios y los convirtió en incertidumbre, impactó en gran medida la economía, política, áreas ambientales, sociales y humanitarias, a raíz de esto se hicieron bloqueos a nivel mundial, afectó las demandas, forzó el cierre económico, cerraron procesos de producción y en muchos casos del consumo, de tal forma que todo el ciclo para el desarrollo económico llegó a sus niveles más bajos. Asimismo, al desatar esta crisis económica, incrementaron las tasas de desempleo y los niveles de pobreza (Pacto Global & ARISE MX, 2020).

Dentro de este escenario, las organizaciones se encontraron con diversos desafíos que impactaron negativamente, y muchas de esas consecuencias negativas se debe a la falta de políticas y planes de acción específicos para contrarrestar efectos negativos en situaciones de crisis. Las consecuencias que causan este tipo de sucesos en muchos casos son irreversibles, poniendo en riesgo la supervivencia de las organizaciones (Meza, 2021).

Esta crisis fue capaz de hacer quebrar empresas multimillonarias, de colapsar incluso los sistemas de salud de países desarrollados (Coral et al., 2021). En este sentido, la resiliencia se convierte en un elemento clave e indispensable para la supervivencia de las organizaciones, se ha convertido en objeto de estudio para áreas de ecología, psicología, ciencias sociales e ingeniería. Estos estudios han demostrado que cuando un organismo es resiliente aumenta su capacidad de afrontar con eficacia los sucesos adversos, y de esta manera aumenta las posibilidades de sobrevivir (Duchek, 2019). En todas las organizaciones a nivel mundial evidenciaron la necesidad de hacer ajustes positivos y poder adaptarse con facilidad a los diversos cambios que provocó la emergencia provocada por la COVID-19 (Ruiz, 2022).

La resiliencia empresarial se convierte en una respuesta a la COVID-19. Las organizaciones tienen un papel fundamental en la realidad de todos los países, ya que

son una fuente importante para el desarrollo económico, por lo tanto, se vuelve indispensable que cada organización cuente con resiliencia. Desarrollar resiliencia en las organizaciones es un proceso complejo, pero debido a la situación actual, se convierte en la única opción para las organizaciones, que al implementarla van a desarrollar su capacidad para adaptarse o reinventarse en sus modelos de negocio antes de que las situaciones inesperadas les obliguen a cambiar (Coral et al., 2021).

Con relación a lo anterior, el propósito de este trabajo es encontrar aportes que amplíen la comprensión y el conocimiento con relación a la resiliencia organizacional, para que las organizaciones consideren aplicarlo al momento de formular políticas, prácticas y programas organizacionales que vayan destinados a fortalecer la resiliencia empresarial ante situaciones de incertidumbre y pérdidas económicas provocadas por la COVID-19.

Se vuelve importante abordar esta temática de la resiliencia en las organizaciones dado la necesidad de las empresas de poder desarrollar la capacidad de adaptación y resistencia frente a situaciones de crisis, como las causadas por la pandemia de COVID-19. Al ampliar los conocimientos en esta área, las empresas tendrán mejores herramientas y habilidades para enfrentar los desafíos actuales y futuros, también reducir los efectos negativos de eventos inesperados en su trayectoria y desempeño empresarial.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Definiciones:

2.1.1. Psicología organizacional:

La psicología organizacional se ha ido consolidando como disciplina indispensable para promover el bienestar y desarrollo de las organizaciones. Es la rama que se dedica al estudio del comportamiento de las personas y grupos pertenecientes a una organización. Esta disciplina busca explorar la organización como un todo (Universidad Internacional de la Rioja, 2020).

Tiene como propósito principal mejorar los niveles de desarrollo en el área personal, productiva, así como en eficiencia, rendimiento y calidad, tanto para los colaboradores como para sus gerentes. Asimismo, resalta la necesidad de diagnosticar los diferentes aspectos y áreas que abarca la psicología organizacional como: comunicación, clima laboral, la estructura y los procesos, las condiciones de trabajo, la cultura organizacional, la resistencia al cambio, el acoso, la salud laboral y las enfermedades organizacionales, que vinculan lo social y lo organizacional en su entorno, influyendo en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la organización (Rondón, 2019).

2.1.2. Resiliencia:

Uno de los conceptos claves de este trabajo es la resiliencia, que de acuerdo con Forés y Grané (2008) señalan que el término resiliencia proviene del latín *resilio*, cuyo significado es la capacidad de adaptación ante situaciones perturbadoras, o regresar a su estado original después de que ha terminado la situación perturbadora. El término resiliencia también proviene del término latín *resilium*, este tiene el significado de volver atrás, rebotar o regresar al estado inicial, en relación con lo anterior, la terminología difiere un poco, pero sus significados son similares, convirtiendo este término explicable y adaptable desde diferentes enfoques y prácticas

(León, 2013). Este término se ha utilizado desde los años 90, para describir el afrontamiento positivo ante una adversidad. En muchas de las corrientes de psicología, la resiliencia se ha considerado un proceso y capacidad, lo que lleva al desarrollo de técnicas, estrategias y programas que buscan promover o mejorarla (Gómez et al., 2009).

2.1.3. Resiliencia organizacional:

La resiliencia organizacional en este trabajo se vuelve un concepto fundamental, en los últimos años ha tomado mucha relevancia en la explicación de situaciones ligadas a la recuperación y superación grupal o individual (León, 2013). Hablar de resiliencia en las organizaciones, después de enfrentar el mayor de los retos a nivel empresarial causado por la pandemia de COVID-19, se vuelve necesario e imprescindible comprender que a medida el mundo fue cambiando; también, las organizaciones se vieron involucradas en ese cambio (Montero, 2020).

La resiliencia organizacional según Sampedro (2013, como se cita en Orozco, 2015) es la habilidad de adaptación ante acontecimientos catastróficos o eventos de estrés laboral, etc. Desde el punto de vista organizacional, las instituciones que demuestran resiliencia son aquellas que se adaptan, superan y en muchas ocasiones salen más fortalecidas ante esas crisis.

En el ámbito empresarial, la resiliencia se refiere a la capacidad de las empresas para ajustarse a las diversas circunstancias de los mercados sin tener que arriesgar su independencia y esencia, se fundamenta en la interacción que se da entre la organización y su entorno, es importante destacar que la resiliencia organizacional no es absoluta ni totalmente estable, ya que exhibe rasgos y características particulares que cambian dependiendo el tipo de contexto en los que se manifiesta (Orozco, 2015).

Las organizaciones resilientes tienen la capacidad de adaptación ante cambios y rupturas, estos cambios pueden ser internos y externos, sin que su rentabilidad se vea afectada. Además, han logrado desarrollar una flexibilidad que les permite obtener

beneficios extras, mediante procesos ágiles de adaptación, ya sean económicos o intangibles, originados por eventos o situaciones imprevistas (Grasso, 2021).

2.2. Características de la resiliencia organizacional.

Las características de las organizaciones que demuestren resiliencia, de acuerdo con Schneider (2007, como se cita en Moncini, 2023), tienen:

- Poseen altas capacidades de enfrentar las transformaciones que ocurren en cualquiera de sus áreas de su funcionamiento, ya sea operativo, administrativo, logística u otro, de manera integral, ya que cada unidad forma parte activa de esta.
- La cultura organizacional se enfoca en desarrollar mayor resistencia a situaciones imprevistas.
- Tienen experiencia o conocimiento de las situaciones, ya que previamente se han elaborado planes de prevención sobre diversos tipos de sucesos inesperados, conocen los factores de riesgos a través de análisis de acuerdo con el entorno y a sus datos históricos.
- Se comprometen en la gestión de vulnerabilidades y actividades específicas para lograr objetivos.
- La organización fomenta una cultura de adaptación, rapidez e innovación.
- Los factores están sujetos a cambio y variarán según la organización, ya que cada una posee sus propios indicadores que podrían desencadenar situaciones tormentosas.

Por otra parte, Saavedra (2005) en su texto “Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos” describe que las organizaciones resilientes poseen cinco características:

1. Son organizaciones que reconocen la dependencia que tienen a la dinámica humana, por ende, tendrán que prestar atención al estado psicológico y físico de sus colaboradores.
2. Demuestran la capacidad de sobreponerse ante diversas crisis, mediante la búsqueda de recursos y habilidades entre sus colaboradores.
3. Se muestran alerta ante los cambios de su entorno y, por lo tanto, su reacción deberá ser adecuada a las demandas del entorno, mostrándose capaces de adaptarse y ajustarse a las nuevas necesidades.
4. Se mantienen en constante innovación, son creativas, valoran las habilidades y capacidades de sus colaboradores.
5. Valoran la colaboración colectiva, la participación en la toma de decisiones, la transparencia en la comunicación y tienen confianza en su personal.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones resilientes poseen una mayor capacidad de adaptación a los cambios inesperados del entorno, convirtiendo las amenazas en oportunidades para crecer, lograr expandirse y mantener su competitividad (Moncini, 2023).

2.2.1. Factores de riesgo, factores protectores y elementos resilientes.

Los factores de riesgo contribuyen a la aparición de diversas problemáticas que, en muchas ocasiones, pueden llevar a la organización hacia etapas de situaciones críticas. Estas se dividen en dos categorías: estructurales y no estructurales (Andrade & Tomasini, 2012; Navarro, 2013). La primera categoría forma parte del entorno en el

que opera y funciona la empresa e institución, por ejemplo, la inseguridad, pandemias, crisis económicas, políticas públicas, entre otros. Ahora bien, la segunda categoría es de carácter individual y más controlables, con mayor facilidad a cambiarlos y transformarlos, un ejemplo de ello son las deudas, mala calidad en los productos, entre otros (Andrade & Tomasini, 2012).

Los factores protectores son condiciones que, en muchas ocasiones, generan un ambiente positivo para desarrollar actividades dentro de la organización (Cortés et al., 2014). Estos factores se consideran como una fortaleza y oportunidad que la empresa ya posee y que le contribuye para poder crear o poner en marcha diferentes estrategias para salir de las situaciones críticas, al contar con factores protectores independientemente la situación crítica que la organización atraviese, funcionan como un amortiguador mediante mecanismos protectores, de recuperación o control (Andrade & Tomasini, 2012).

Los elementos resilientes son aquellos que pueden reforzar la resiliencia dentro de las organizaciones; constituyen habilidades y capacidades que los colaboradores de la empresa requieren desarrollar para afrontar situaciones críticas. Se desarrollan durante la ejecución de diversas estrategias con la condición que se debe de mantener en constante actualización (Cortés & Berber, 2022).

2.2.2. Etapas de la resiliencia organizacional.

Según León (2015), se han logrado identificar tres etapas de la resiliencia organizacional, las cuales son:

- Prevención, en esta etapa se previenen todos los acontecimientos negativos, a través de la prevención se disminuye el riesgo de que la organización sea vulnerable, y al tomar en cuenta el entorno la convierte en más competitiva (Silva et al., 2017).

- Prepararse para prevenir que el impacto de los resultados negativos no sea grave con el paso del tiempo, manteniendo así una ventaja a través de planes de acción inmediata para evitar posibles colapsos y mantenerse competitivos en el mercado (Silva et al., 2017)..
- Tener una estructura idónea y flexible para que después de superar la crisis, trabajar en las consecuencias negativas que ha dejado el acontecimiento; a través de planes dinámicos que tengan como objetivo recuperar las fortalezas (Nemeth et al., 2009).

2.2.3. Factores que potencian la resiliencia organizacional:

Cultura organizacional: Se caracteriza por identificar, definir y concederle una identidad única a una organización. Se define como un conjunto de valores y creencias compartidos que se forman dentro de la organización y funciona como guía y orientación para la conducta de sus colaboradores (Chiavenato, 2006). En este sentido, una cultura que fomente el bienestar y gestión del estrés permitirá que se construyan bases sólidas para afrontar situaciones inesperadas, permitiendo que las organizaciones se adapten de manera inmediata y encuentren soluciones efectivas (Chiavenato, 2006).

Clima organizacional: Se define como un ambiente en el que se observa, trabajo en equipo, colaboración, relaciones interpersonales saludables y comunicación fluida que contribuye a crear organizaciones resilientes. Por el contrario, un clima de tensión o lleno de conflictos obstaculiza la capacidad de las organizaciones para afrontar o recuperarse de situaciones difíciles (Grasso, 2021).

Aprendizaje organizacional: Las organizaciones a menudo se encuentran inmersas en procesos de aprendizaje, en estos casos surge la necesidad de modificar, ya sea completamente o solo partes de los procesos operativos y administrativos. Es de suma importancia que en estas situaciones el trabajo sea colaborativo para poder realizar el intercambio de conocimiento y aprendizaje de la organización (Río et al., 2022).

El conocimiento influye considerablemente en los niveles de productividad de las organizaciones, pero, es necesario comprender que cuando un proceso de aprendizaje no es el adecuado las consecuencias son desfavorables (Basten & Haamann, 2018). El aprendizaje organizacional se define como la capacidad que tiene una organización para producir, organizar y examinar información, con la finalidad de generar conocimiento (Ginja & Pinheiro, 2020).

En este caso la resiliencia es la encargada de convertir las situaciones amenazantes en oportunidades. Cuando las organizaciones se ven enfrentadas a situaciones imprevistas adquieren aprendizaje de esas situaciones y es acá cuando empieza el proceso de aprendizaje organizacional (Río et al., 2022). En el momento que los gerentes desarrollen capacidades y habilidades efectivas para gestionar los cambios, mejorarán la toma de decisiones e incrementarán la capacidad para afrontar las diversas situaciones que puedan surgir en el futuro (Fani et al., 2015).

De acuerdo a los párrafos anteriores, la resiliencia está relacionada al aprendizaje organizacional, ya que la organización y los colaboradores se ven obligados a reaccionar ante eventos inesperados que se presentan. De esta forma el conocimiento adquirido previamente le dará la pauta para reaccionar y adaptarse a cualquier adversidad, a través del aprendizaje organizacional se logran crear planes de contingencia que faciliten la superación de los desafíos, asimismo, la experiencia adquirida contribuye a que cada decisión sea más efectiva (Río & Santisteban, 2011).

Autoliderazgo, liderazgo e inteligencia emocional: Cuando se habla de liderazgo adecuado para organizaciones resilientes, es primordial iniciar con el autoliderazgo, ya que para poder liderar equipos es importante liderarse a sí mismo. Este inicia en el interior de la persona, permitiéndole alcanzar su máximo potencial y construyéndole bases sólidas para tomar decisiones acertadas, tanto a nivel profesional como personal (Grasso, 2021).

Información y tecnología: Los recursos más primordiales para una organización resiliente son: la información, es decir, los datos que se procesan; el conocimiento de los miembros del equipo y la tecnología, que abarca los dispositivos

o sistemas que procesan la información o ayudan en la producción de bienes y servicios, todos estos elementos permiten que las organizaciones tomen decisiones acertadas, automaticen procesos y mejoren la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas como la de la pandemia por COVID-19 (Romero & Rivero, 2017).

2.2.4. Dimensiones de la resiliencia organizacional.

De acuerdo con Castellano (2014, como se cita en Rubiano & Aponte, 2018) menciona que la capacidad de resiliencia organizacional se determina por la interacción de cuatro dimensiones:

- El desempeño del sistema, que abarca los recursos económicos y humanos que posee la organización.
- El grado de elasticidad, es decir, los límites de adaptación que la organización pueda soportar sin que afecte significativamente su funcionamiento.
- La adaptabilidad, se refiere a las estrategias que posee la organización para administrar y gestionar de manera adecuada sus recursos.
- La voluntad colectiva, que se refiere al componente actitudinal que favorece la ejecución de las estrategias de cambio.

2.2.5. Propositiones sobre la resiliencia organizacional.

De acuerdo con Ducheck (2020), existen cuatro proposiciones sobre la resiliencia organizacional las cuales son:

- La primera hace alusión a que la base del conocimiento de una organización es un antecedente primordial para su resiliencia, ya que proporciona los elementos

necesarios para anticiparse, enfrentarse y adaptarse a los acontecimientos críticos.

- La segunda es la disponibilidad de recursos, la autora menciona que este elemento influye de forma positiva en la resiliencia de las organizaciones, es decir, fomenta el desarrollo de las capacidades para prevenir, responder y adaptarse.
- En tercer lugar, se encuentran los recursos sociales, estos inciden positivamente en la resiliencia organizacional, ya que fomentan el desarrollo en las capacidades de respuesta.
- En la cuarta proposición, menciona que el liderazgo basado sobre la experiencia y distribución de responsabilidades incide positivamente a la capacidad de recuperación de las organizaciones, fomentando las capacidades de adaptación.

La aparición de la pandemia por COVID-19 puso a prueba la capacidad de los sistemas sociales para resistir perturbaciones, adaptarse y transformarse positivamente, a partir de las consecuencias por la pandemia se recalca la importancia de fortalecer la resiliencia dentro de las organizaciones para afrontar los desafíos del futuro. Las lecciones aprendidas derivadas de la aproximación a la resiliencia dentro de las organizaciones resaltan que la gestión de la incertidumbre a través de la adaptación, el aprendizaje anticipado y la innovación son primordiales para construir organizaciones resilientes capaces de funcionar en situaciones de crisis de forma flexible, dinámica y eficiente, generando al mismo tiempo oportunidades para acciones transformadoras (CEPAL, 2021).

Duchek (2020), también plantea que para desarrollar resiliencia organizacional, se deben centrar en fortalecer las capacidades de anticiparse, responder y adaptarse, la primera se da a través de la observación, identificación y preparación ante posibles amenazas; la segunda se refiere a la capacidad de respuesta, esta inicia con la

aceptación de la crisis, lo que permite desarrollar e implementar soluciones; y en último lugar se encuentra la capacidad de adaptación, inicia en el proceso de reflexión y aprendizaje y termina en el proceso de cambio, permitiendo que la organización pueda enfrentar futuras crisis de forma más efectiva.

2.3. Teoría de aprendizaje organizacional.

Es importante contar con esta teoría de referencia, ya que proporcionan valiosa información sobre como las organizaciones, y las personas que la componen, logran obtener resultados positivos y adaptarse en medio de situaciones adversas, estrés y obstáculos (Meneghel et al., 2013).

A través de la teoría del aprendizaje organizacional se puede estudiar el tema de la resiliencia organizacional. Esta teoría se centra en la capacidad de aprendizaje como el motivo de supervivencia de las organizaciones; sustenta que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva que puede mantenerse a largo plazo, el aprendizaje se convierte en un mecanismo primordial en el que las organizaciones, siendo sistemas abiertos, tienen interacciones con el entorno, procesan datos, y pueden adaptarse a situaciones cambiantes internas y externas (Kuchinke, 1995, como se cita en Meneghel et al., 2013).

Por lo tanto, la habilidad de las organizaciones para adquirir conocimiento resulta una forma de lograr adaptarse a un ambiente en constante cambio y se presente como la característica distintiva de las organizaciones del futuro (Appelbaum & Gallagher, 2000 como se cita en Meneghel et al., 2013). Es importante destacar que esta teoría puede funcionar como anclaje teórico en el estudio de la resiliencia dentro de las organizaciones (Sutcliffe & Vogus, 2003).

2.4. Modelos explicativos de la resiliencia organizacional.

Para Normandin y Therrien (2016) la dinámica del funcionamiento de la resiliencia organizacional implica la interacción continua entre dos elementos

conceptuales: El primer elemento es la negentropía, se refiere al orden y estabilidad; y se centra en la capacidad que posee la organización para mantener estable su funcionamiento ante cualquier adversidad, para responder de manera adecuada a las demandas del ambiente. El segundo elemento es la entropía, se refiere al caos y el cambio; señala la capacidad que posee la organización para sacar provecho del caos originado por situaciones críticas, modificando el modelo de funcionamiento y mejorando la estructura con la finalidad de responder de maneras adecuadas y efectivas a las exigencias del entorno.

En relación al párrafo anterior, los autores explican que ambos elementos están en constante interacción con la organización de manera permanente, y el equilibrio entre ellos es lo que justamente define a una organización como resiliente, es por ello, que en las prácticas se evidencia que en muchas de las organizaciones no solo superaron la crisis funcionando bien ante la adversidad, sino que, adicional a eso aprovecharon la crisis para transformarse y ser aun mejores en muchos aspectos de su funcionamiento (Rubiano & Aponte, 2018).

2.4.1. Modelo de resiliencia adaptativa – MRA.

Ya que los avances tecnológicos como la información en la nube, la facilidad de la comunicación a través de dispositivos, el alcance y desarrollo del internet, el progreso en la robótica y los avances en energías renovables, las organizaciones se enfrentan a entornos de negocios cada vez más inestables (Niño et al., 2021).

La resiliencia adaptativa se refiere a los cambios que realizan las organizaciones al enfrentar entornos inestables; algunas organizaciones han logrado conseguir adaptarse obteniendo resultados incluso mejores a los que tenían, estos resultados, han proporcionado que las gestiones sean más coordinadas, rápidas y capaces de responder a los cambios, todo ello se basa en los pilares del modelo MRA, llamados factores fundamentales de la resiliencia adaptativa (Niño et al., 2021).

Este modelo ha sido creado para abordar cinco grandes desafíos, los cuales son: Yo soy (identidad) ¿Quién soy yo en mi organización?; Yo quiero (propósito) ¿Qué

es lo que quiero de mi organización?; Yo puedo (capacidad) ¿Qué es lo que puedo hacer en mi organización?; Yo tengo (recursos) ¿Qué es lo que tengo dentro de mi organización?, y la última propuesta, nosotros podemos (colectivo) ¿Qué podemos hacer nosotros dentro de esta organización? (Veliz, 2015). A partir del párrafo anterior, se genera un marco sistémico del autocuidado dentro de las organizaciones. El MRA busca comprometidamente el repensar como se puede convivir dentro de organizaciones saludables, colaborativas y comprometidas al bienestar de sus integrantes (Veliz, 2015).

2.4.2. Modelo multinivel de resiliencia organizacional – MMRO.

Este modelo teórico se enfoca en identificar la forma en que son adquiridas las cualidades resilientes de una organización. Parte del reconocimiento de que tanto sus colaboradores han desarrollado resiliencia frente a la adversidad, para continuar en la identificación de como el sistema colectivo de la organización ha tenido una respuesta adaptativa (Niño et al., 2021).

Las personas son las encargadas de modificar los sistemas sociales contruidos para lograr adaptarse colectivamente a las necesidades de la organización; de esta forma se demuestra que tanto las capacidades individuales como las colectivas son componentes primordiales de la resiliencia organizacional (Niño et al., 2021). Este modelo también destaca que una organización resiliente se caracteriza por estar en constante evaluación y ser conscientes de las situaciones que puede llegar atravesar, logrando reducir el impacto y convirtiendo la crisis en una oportunidad (Basto et al., 2023).

2.5. Organizaciones resilientes en América latina.

Cuando se declaró el estado de emergencia como consecuencia de los contagios masivos por la COVID, esta situación representó un desafío para todas las organizaciones. El interés de estudiar el impacto de la pandemia es fundamental en el contexto de eventos contingentes como este, asimismo, la oferta y la demanda se

vieron perjudicadas, impactando significativamente sus operaciones, muchas organizaciones se vieron obligadas a reducir sus actividades y han sacrificado aspectos como la liquidez, la interacción con los clientes, proveedores y la gestión de recursos humanos. Aun no existe evidencia concreta que muestre la capacidad predictiva de la resiliencia en el desempeño operativo, es importante destacar que, las organizaciones con altos niveles de resiliencia tienen la probabilidad de alcanzar sus objetivos, aun enfrentando situaciones críticas (García et al., 2021).

Según la Cámara de Comercio Canadá - Perú (2020) fueron identificadas algunas empresas que gracias a sus estrategias lograron continuar frente a la crisis de la pandemia causada por la COVID-19, en los siguientes párrafos se detallan los nombres de las organizaciones y las estrategias resilientes que les permitieron continuar a pesar de la crisis:

2.5.1. Scotiabank.

Es un banco líder en Canadá y se encarga de proveer servicios financieros en muchos países del continente americano, y en muchos de esos países se ha convertido en una de las entidades financieras más importantes. Dentro de las actividades resilientes que la organización ejecutó se encuentran las siguientes: Implemento medidas de compromiso y responsabilidad social donando más de 27,000 trajes de protección al personal de salud, así como medidas de prevención, seguridad y salud en sus múltiples centros operativos. En respuesta a las restricciones impuestas por los gobiernos debido a la pandemia, se proporcionó horarios adecuados para resguardar la salud de los adultos mayores (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

Comprometidos con la sociedad, llevo a cabo la reprogramación de fechas para pagos de préstamo, para todos los clientes; además, introdujo productos como: la súper cuenta, diseñada para fomentar el ahorro y ofrecer diversos beneficios como son los sorteos, también presentó la Cuenta Intangible destinada a recibir fondos de restiro de la AFP. Asimismo, puso a disposición sus sucursales en diversos países para

que las personas pudieran retirar los bonos entregados por el Gobierno (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

2.5.2. Solo D'tallitos.

Esta empresa se dedica a cultivar y vender plantas ornamentales para interiores y exteriores, diseño de jardines en Perú. A pesar de la situación crítica que provoco la pandemia y como consecuencia la cuarentena, el cierre de los negocios, y la posibilidad de cambiar el giro de su empresa, prevaleció el propósito principal de promover el cuidado e interés por la naturaleza, pero en mayo del 2020 pudo dar reapertura, y de manera inesperada experimento una gran acogida por parte de las personas que iniciaron a comprarles plantas para sus hogares. Los incrementos en las ventas en medio de la pandemia, les permitió dar apertura a un nuevo local (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

2.5.3. Alicorp.

Esta empresa dedicada a la industria del procesamiento de alimentos. Se aseguro de abastecer con productos de primera necesidad en el mercado, sin poner en riesgo la salud de sus colaboradores. Asimismo, puso en marcha espacios virtuales con el fin de mejorar la comunicación con sus clientes y así poder satisfacer sus necesidades con efectividad. (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

2.5.4. Distribuciones Ferrer.

Esta empresa se dedica a vender y distribuir por mayoreo alimentos para consumo masivo. Esta empresa peruana al inicio de la pandemia estuvo cerca de suspender sus operaciones y cerrar locales, pero a través de un programa de reactivación en Perú logró mantener sus negocios abiertos, y no solo eso, sino que también le permitió expandirse alcanzando una red de más de 12 mil puntos de venta. La organización creo una plataforma digital que a través de WhatsApp atiende a los

clientes propietarios de bodegas, permitiéndoles realizar compras de productos, y de esta forma, también se amplía el alcance de la organización a nuevos territorios (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

2.5.5. Joinnus Market.

Esta organización peruana se dedica a la difusión de eventos masivos y se vio gravemente afectada cuando se proclamó el estado de emergencia, los eventos masivos que programaban quedaron suspendidos, y como consecuencia de ello, los artistas y productores se quedaron sin ingresos, sin embargo, la capacidad de resiliencia de sus gerentes los llevo a replantear sus planes y lanzar nuevas plataformas como Joinnus Live, Joinnus Market y Joinnus Donaciones (Kantis et al., 2020).

En este contexto, Joinnus Live se convierte en un nuevo servicio que pretende llevar eventos masivos a través plataformas virtuales, permitiéndoles a los artistas y a ellos mismos obtener ingresos, desde que inició esa novedosa propuesta, las organizaciones pueden contratar a la ticketera a través de plataformas virtuales o por medios de sus redes sociales y de esta forma subir contenido en línea, JoinnusLive posee gran cantidad de contenido, comedia, conciertos, entre otros (Ortiz & Erazo, 2021).

Una de las ventajas de implementar este tipo de estrategias, es que sus servicios pueden ser vistos desde cualquier parte del mundo, su propuesta de valor se centra en ganar un porcentaje por cada boleto vendido, este modelo de negocio se basa en asegurar que sus clientes obtengan beneficios, y es el equipo de marketing quien se encarga que sus ingresos se dupliquen y eso es el modelo de negocio de Joinnus Market (Tejeda, 2020).

2.5.6. Apple.

Como consecuencia de la pandemia Apple se vio obligado a cerrar más de 500 tiendas en varias partes del mundo, esta gigante organización tecnológica no experimentó una disminución en sus ingresos gracias a la sólida estrategia de ventas en línea. Ha lanzado nuevas versiones de sus productos y los ha puesto a disposición, lo que despertó el interés de muchos de sus clientes. El aumento del teletrabajo y la dependencia tecnológica a nivel mundial ha hecho que se aceleren las ventas de productos en esta prestigiosa marca (Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales, 2020).

Algunas de las empresas que se mencionaron anteriormente tienen como factor común ciertas características que convierten a las organizaciones como resilientes, una investigación realizada por Boston Consulting Group (BCG, 2020) identificó seis niveles de resiliencia que posee las organizaciones latinoamericanas; Preservar la línea superior, agilizar la implementación de sistemas; brindar capacitaciones; integrar de manera efectiva plataformas digitales; reforzar la protección cibernética y fortalecer la situación financiera.

Esta investigación refleja que el factor determinante para el éxito es la madurez digital y las habilidades asociadas a ella, estas habilidades o capacidades son primordiales para el desarrollo de la resiliencia en sus seis dimensiones, probablemente las organizaciones que adopten un modelo para familiarizar a los colaboradores y la tecnología serán denominadas biónicas (Close et al., 2020).

Como recomendación final el Foro Económico Mundial difundió algunas medidas de contingencia ante este tipo de sucesos, para aquellas organizaciones que tratan la manera de sobresalir en el ámbito económico y financiero; estas medidas incluyen la combinación de la rapidez y la estabilidad, destacando el papel fundamental que tiene la agilidad y la flexibilidad, tanto en sus acciones como en el pensamiento empresarial. Sugiere que las organizaciones conviertan la tecnología digital en una ventaja competitiva, utilizando sistemas digitales para mantener la productividad y centrarse en nuevas oportunidades (Ortiz & Erazo, 2021).

2.6. Acciones para lograr superar la crisis.

Para las organizaciones que han tenido dificultades durante la pandemia, el Foro Económico Mundial (FEM, 2020) ha propuesto tres acciones para lograr superar la crisis y alcanzar un crecimiento notable en el futuro:

Combinar velocidad y estabilidad: En este contexto es primordial que la organización sea ágil y receptiva, destacando la importancia de la innovación y el dinamismo en pensamiento y acción. Asimismo, se vuelve indispensable mantener una estructura sólida para asegurar la estabilidad a lo largo del tiempo (FEM, 2020).

Convertir la digitalización en una ventaja: La pandemia causada por la COVID-19 obligó a las organizaciones a implementar la digitalización, esto ha generado cambios estructurales como la preferencia de los clientes al compromiso digital y la transición a modelos de trabajo para los colaboradores. El desafío al que se han enfrentado las organizaciones no solo ha sido mantener la productividad a través de las operaciones digitalizadas, sino también enfocarse en las nuevas oportunidades que la digitalización ofrece para las fuerzas laborales (FEM, 2020).

Impulsar el cambio sistémico a través de la cooperación: La pandemia de COVID-19 ha funcionado como un recordatorio de la interconexión que hay en las sociedades. Ha mostrado la importancia de la colaboración entre diversas partes interesadas y las alianzas entre las organizaciones serán primordiales para asegurar su operatividad en el futuro (FEM, 2020).

2.7. Normativas asociadas a la continuidad del negocio y a la resiliencia:

La International Organization for Standardization (ISO, como se cita en Estruga, 2021) ha publicado varias normativas y principios que se relacionan directamente con la resiliencia organizacional y la continuidad de los negocios. Aquí se detallan algunos de ellos:

ISO 14001: Esta normativa se centra en la gestión ambiental, que implica la identificación y gestión de los riesgos medioambientales que una organización pueda enfrentar, este enfoque es importante para la supervivencia, ya que no solo refuerza su imagen de sostenibilidad, sino que también les permite la adaptación a cualquier tipo de cambio que pueda aparecer (ISO, 2015a).

ISO 9001: Se centra en la gestión de la calidad y satisfacción del cliente, siendo primordial para las organizaciones que deseen sobrevivir a largo plazo. La felicidad de sus clientes al obtener productos o servicios es lo que determina la capacidad que tiene la organización para mantenerse funcionando y expandirse. Caso contrario la organización se le dificultaría continuar y se vería obligada a cerrar (ISO, 2015b).

ISO 22316: Titulado seguridad y resiliencia – resiliencia organizacional, ofrece directrices para reforzar la capacidad de recuperación de las organizaciones, permitiéndoles tener más resistencia a los cambios extremos (ISO, 2017).

ISO 31000: Esta normativa es conocida como gestión de riesgos - principios y directrices. Es uno de los pilares más importantes para la resiliencia organizacional, a través de la gestión eficaz de riesgos se facilita a los negocios que puedan continuar a lo largo del tiempo y adaptarse a los cambios que generen en el entorno (ISO, 2018).

ISO 22301: La continuidad del negocio es otra de las normativas, funciona para crear planes de respuesta con rapidez y efectividad ante cualquier situación imprevista que interrumpa sus operaciones, de esta forma aseguran la continuidad de su organización (ISO, 2019).

2.8. Impacto de la pandemia generada por la COVID-19 en las organizaciones (contexto pandémico).

La actual crisis que enfrentaron las organizaciones a nivel mundial se deriva de la aparición de una enfermedad (COVID-19) ocasionada por el Síndrome Respiratorio Agudo Severo Coronavirus 2 (SARS-COV-2), y según la Organización Mundial de la

Salud, esta enfermedad se transmite entre personas a través del contacto con secreciones respiratorias (Escudero et al., 2020).

El virus que causó la COVID-19 se detectó en el año 2019 en Wuhan China, este virus tuvo grandes repercusiones a nivel social, económico y sanitario, ya que su expansión se dio a nivel mundial, el número de contagios hasta junio del 2021 era de más 181 millones de casos confirmados y un crecimiento exponencial en el número de fallecimientos (Organización Panamericana de Salud [OPS], 2021).

Un 30 de enero del 2020, la Organización Panamericana de Salud declara el virus por la COVID-19, y lo cataloga como una emergencia de salud pública a nivel mundial, y al ver la rapidez con la que se propagaba el virus, la OMS lo declara pandemia, advirtiéndole a los países a tomar medidas de manera urgente para contener la propagación y evitar la sobrecarga de los sistemas de salud (OMS, 2020).

Dentro de las medidas implementadas para reducir los contagios estaban: el aislamiento obligatorio, la interrupción de una parte significativa de la actividad económica que se sustenta en gran medida en el trabajo presencial. Esto provocó que los ingresos derivados a partir de esa producción fueran en disminución, lo que dificultó la adquisición de bienes o servicios (Álvarez et al., 2020).

De esta forma, al implementar estas medidas por un largo periodo de tiempo, repercutió de manera directa a la producción de ingresos, cierres de organizaciones, disminución en el comercio a nivel nacional e internacional, se interrumpieron muchas de las cadenas de suministro, recortes de personal, entre otras. De acuerdo con lo anterior, la pandemia causada por la COVID-19 condicionó un cambio significativo en las dinámicas establecidas a nivel organizacional y social (Álvarez et al., 2020).

En un lapso muy corto de tiempo, las organizaciones se encontraban en la necesidad de crear métodos, estrategias y herramientas para poder adaptarse a la nueva realidad. Muchas de las organizaciones se vieron en la obligación de llevar a cabo sus operaciones de forma remota, implementar el *home office* fue una de las formas para cumplir los protocolos de seguridad establecidos y la protección de la

salud pública, pero resulta que muchas de las organizaciones tuvieron dificultad porque sus colaboradores no estaban capacitados o familiarizados con la tecnología o porque muchas carecían de la viabilidad para promover ese tipo de trabajo, el impacto inesperado de la pandemia por la COVID-19 dejó a las organizaciones sin planes de contingencia para continuar funcionando (Joshi et al., 2020).

El impacto en las empresas salvadoreñas reflejaba un panorama desalentador y con proyecciones negativas, existía un índice muy alto de organizaciones que tuvieron que cerrar de forma temporal (62.33%) y el porcentaje de las que tuvieron que cerrar definitivamente fue de 14.00% y con una alta afectación del 88.66% en las actividades económicas de todas las organizaciones. Esta situación revela la fragilidad del sistema empresarial en El Salvador, se muestra cómo la situación económica está basada en un sistema débil y con muy poca capacidad para adaptarse, por lo tanto no se encuentran preparadas para afrontar con efectividad y rapidez ante situaciones de crisis (Cartagena et al., 2020).

Han sido muy pocas las organizaciones que lograron ajustar y cambiar por completo sus modelos de negocio para adaptarse a la situación, aunque resulta difícil anticiparse a situaciones de emergencias globales como la pandemia de COVID-19, las organizaciones como impulsoras de la economía, necesitan estar en constante preparación para poder ajustarse y adecuarse a las condiciones de cambios continuos del entorno (Cartagena et al., 2020).

2.8.1. Impacto de la pandemia generada por la COVID-19 en las organizaciones (contexto postpandemia).

Como se mencionó anteriormente, la pandemia afectó el balance de las organizaciones a nivel mundial, convirtiendo la viabilidad de muchas en un desafío. Para lograr seguir avanzando han creado planes para reinventarse, generar nuevas líneas en el negocio, buscar financiamientos, tener unidos y conectados a sus colaboradores a través del teletrabajo (Lara, 2021).

En la era postpandemia las compañías se están enfrentando a nuevos desafíos, tales como, la reorganización, la gestión del teletrabajo, la unión de sus departamentos, la retención y atracción de talento, la reestructuración de deudas adquiridas para poder mantenerse a flote. Estas situaciones representan una oportunidad para cambiar de mentalidad y ver la crisis como una oportunidad de crecimiento (Lara, 2021). Actualmente las organizaciones están trabajando en las consecuencias ocasionadas por la pandemia de la COVID-19, que impacto gravemente, ya que no todas estaban preparadas para afrontar esta crisis sin precedentes (Skouloudis et al., 2020).

En la actualidad, las prácticas de resiliencia organizacional tienen un papel primordial para restaurar la normalidad tras laboral causada por el confinamiento debido al COVID-19, para lograr recuperar la fuerza laboral, las organizaciones buscan promover el bienestar psicológico de sus colaboradores (Hartmann et al., 2019). El bienestar psicológico en una organización se da a través de la implementación de programas que capacitan a los colaboradores para que puedan enfrentar y resolver paulatinamente cualquier método de trabajo (González et al., 2024).

En la era post-COVID, las organizaciones se encuentra implementando estrategias de bienestar psicológico, tales como fomentar el sentido de pertenencia y la implementación de políticas de teletrabajo, esto como parte de sus esfuerzos para que sus colaboradores puedan afrontar y adaptarse a la nueva realidad. De esta forma, están sobrellevando condiciones psicosociales y manteniendo el bienestar de sus equipos de trabajo (González et al., 2024).

En la recuperación para la fuerza laboral post-COVID, las organizaciones le han dado prioridad a sus colaboradores para lograr ganar su confianza y de esta forma ir cultivando la resiliencia, para la reactivación exitosa de sus operaciones y el aumento de su productividad. Para recuperar la fuerza laboral han tomado acciones encaminadas a capacitarse en la adaptación de sus métodos de trabajo, a las demandas del entorno post - pandémico y estar preparados para la nueva normalidad, esto incluye brindar el apoyo a sus colaboradores durante la transición hacia las nuevas responsabilidades y la adquisición de nuevos conocimientos importantes para

el desempeño laboral (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, [UNISDR], 2020).

2.9. Principios para la resiliencia organizacional post-COVID-19.

En base al estándar BS-65000 y en la metodología Price Waterhouse Coopers (PwC) sobre Resiliencia Organizacional, se detallan los pasos a seguir una vez superada la contingencia del COVID-19:

2.9.1. Conciencia situacional:

El primer paso que debe dar la organización es el reconocimiento del nuevo entorno. Desde la perspectiva de la resiliencia organizacional, esto implica alcanzar una conciencia situacional; es decir, conocer y comprender la situación interna y externa de la organización. Para realizar este reconocimiento tanto interno como externo, es primordial que las organizaciones se cuestionen: ¿Cómo se puede visualizar los cambios globales en áreas como el ámbito político, económico, social, ambiental y otros que puedan surgir en el panorama mundial?, ¿cómo afectan los cambios a nivel nacional?, ¿de qué forma se ve afectado el mercado y las preferencias de los consumidores?, ¿cuál es el estado actual de los clientes y proveedores?, ¿en qué situación se encuentran los colaboradores y cuáles son las necesidades principales para adaptarse a la nueva realidad?, entre muchos cuestionamientos más, pero evaluar en su totalidad el impacto real en la organización en términos financieros, operativos, administrativos, entre otros (Price Waterhouse Coopers, [PwC], 2020).

Al identificar la nueva realidad del entorno, dará la pauta para que las organizaciones planifiquen un primer marco de actuación, establecer objetivos apegados a la situación financiera y operacional. Asimismo, es importante que identifiquen riesgos y oportunidades que aparentemente inactivos en el entorno, de tal forma de iniciar a definir prioridades y trazar un camino que les permita transitar de forma segura (PwC, 2020).

2.9.2. Establecer dirección:

La estrategia de resiliencia organizacional está fijada por la dirección. Actualmente la prioridad de los líderes es definir prioridades y facilitar la comunicación necesaria para involucrar la resiliencia organizacional dentro de la cultura, se fundamenta bajo la idea de que la resiliencia es la capacidad que posee la organización para anticiparse y reaccionar eficazmente al cambio, no solo en el sentido de sobrevivencia sino para prosperar y evolucionar. Como líderes se ven en la responsabilidad de guiar la organización para lograr afrontar la nueva realidad (PwC, 2020).

La resiliencia organizacional obtiene beneficio de ciertas disciplinas operacionales que trabajan en conjunto con la Dirección, como: la gestión integral de riesgos, continuar con el negocio, la resiliencia en el ámbito tecnológico, la gestión de seguridad, el control de fraudes y cumplimiento normativo, etc. La Dirección deberá asegurar los roles y responsabilidades de cada una de las disciplinas en el proceso de reanudación de las operaciones de la organización, asimismo, deberá establecer mecanismos de seguimiento para garantizar el cumplimiento de estos roles y responsabilidades (PwC, 2020).

2.9.3. Brindar coherencia:

La estrategia y prioridades dadas por la dirección deben ser asignadas de forma correcta a las áreas responsables. Esta alineación debe ser vigilada por las disciplinas operativas responsables, las cuales van a desempeñar un papel activo y en ocasiones podrán ir más allá de lo habitual en la organización. Existe la posibilidad que algunas actividades de seguimiento o coordinación se asignen temporalmente a ciertas áreas que anteriormente no le correspondían (PwC, 2020).

De igual manera, ya que la comunicación, la coherencia entre las diversas áreas y la toma de decisiones acertadas son primordiales para lograr cumplir con los objetivos de reanudación, hay una probabilidad que sea necesario establecer comités

de ad-hoc que modifiquen esquemas tradicionales entre las áreas, facilitando una evaluación continua del marco de actuación establecido y la toma de decisiones a medida que los eventos se van desarrollando y se completan las primeras evaluaciones de conciencia situacional (PwC, 2020).

Una vez desarrollada la conciencia situacional, se deberá conformar un marco de coherencia de relaciones. Por ejemplo, si uno de los mayores proveedores de la organización se encuentra inestable, se deberán buscar formas coherentes de apoyo para lograr la restauración o sustitución de ese proveedor. Asimismo, si uno de los productos o servicios se ven en la necesidad de modificarse eventualmente, se hará de forma coherente y coordinada con los clientes (PwC, 2020).

2.9.4. Demostrar la capacidad adaptativa:

Lograr construir la habilidad adaptativa no es una tarea fácil en una organización. La pandemia por la COVID-19 fue tan inesperada y con consecuencias graves en todos los sectores, que muy pocas organizaciones podrían haber anticipado en sus análisis de riesgo la posibilidad de un evento que impactara a todo el mundo (PwC, 2020).

Esto implica que la adaptación requerirá cambios significativos en línea con los cambios globales que se van a generar, incluyendo las mega tendencias globales identificadas por Price Waterhouse Coopers (PwC), por el *National Intelligence Council* de los Estados Unidos y por el Foro Económico Mundial. Inicialmente se tendrá que ir monitoreando los eventos que puedan proporcionar indicaciones sobre la dirección que tomarán estos cambios. Es muy probable que los avances tecnológicos se aceleren rápidamente en el entorno empresarial (PwC, 2020).

2.9.5. Evaluar las lecciones aprendidas:

Es recomendable que luego de todo este evento materializado se realice un ejercicio de lecciones aprendidas. La resiliencia organizacional sugiere que estas

lecciones sean identificadas, se analicen y posteriormente se compartan mediante algunas de las disciplinas operativas, ya que, ellas les permiten actuar de forma transversal entre las diferentes áreas y garantizar coherencia (PwC, 2020).

2.10. Beneficios de la resiliencia organizacional.

La norma de resiliencia organizacional BS 65000 (2019, como se cita en Araham et al., 2021) describe algunos de los beneficios que obtienen las organizaciones al desarrollar resiliencia:

- Adaptabilidad estratégica. Las organizaciones adquieren la capacidad de gestión exitosa las diversas situaciones que se les presenten.
- Liderazgo ágil. Al desarrollar la resiliencia les permite tomar riesgos que ya valoraron con anticipación y seguridad, de esta forma pueden responder de manera rápida y efectiva ante una oportunidad o amenaza.
- Obtención de una ventaja competitiva. Al identificar las áreas de mejora para aprovechar las oportunidades, adaptarse exitosamente a entornos inestables e imprevistos, comprender tanto los riesgos como las oportunidades.

La resiliencia en las organizaciones se va construyendo a través de la toma de decisiones, los lideres en este caso juegan un papel esencial, al estar preparados para convertir errores en oportunidades. El nivel de actividad transforma la capacidad que poseen para crear soluciones innovadoras, incrementar la tolerancia al error y frustración, convirtiéndose en una forma ante la cual respondan tomando decisiones con claridad y rapidez, y asegurándose conformar un equipo cuya disposición al cambio sea uno de los elementos que los caractericen, donde la resiliencia se convierta en un recurso inseparable a la cultura (Araham et al., 2021).

Al explorar la experiencia de las organizaciones, se comprende la valiosa alternativa que representa la resiliencia organizacional, para poder afrontar situaciones de crisis inesperadas como la de la pandemia originada por la COVID-19, este afrontamiento se da mediante decisiones alineadas a los objetivos que se traza la organización en momentos de crisis, pero ha habido inconformidad de parte de muchos líderes, ya que manifiestan que se debieron considerar los aspectos claves que son inherentes a la resiliencia organizacional en lugar de enfocarse en la adaptación a la realidad (Moncini, 2023).

Asimismo, la resiliencia organizacional, condujo a la aplicación de momentos de reflexión para determinar los planes a seguir en cada etapa de la pandemia adaptándose rápidamente a los cambios, esta práctica ayudó al proceso de aprender y desaprender a lo largo de todo el periodo transcurrido, fortaleciendo la cultura organizacional y resaltando los valores, principios, normas y éticas de la organización, lo que resultó ser una de las herramientas cruciales de adaptación ante el ambiente inestable en el que se encontraban (Moncini, 2023).

CAPITULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo monográfica y adopta un enfoque cualitativo, utilizando un muestreo teórico. Para iniciar este capítulo, es necesario definir el concepto de monografía, y según Kaufman y Rodríguez (2001) la definen como un documento de carácter científico que presenta una exposición argumentativa y predominante informativa sobre un tema en específico, este tipo de documentos se deben estructurar de manera analítica y crítica la información recopilada de diversas fuentes relacionadas al tema determinado. Requiere una cuidadosa selección y una organización coherente de los datos recopilados, esta selección y organización de datos funciona como indicador del propósito a través del cual se orientó la redacción de la escritura (Kaufman & Rodríguez, 2001).

Asimismo, es importante considerar el enfoque cualitativo, y para comprenderlo se abordará lo propuesto por Hernández et al. (2014), quienes indican que Max Weber se atribuye como el precursor del enfoque cualitativo, ya que, fue él quien reconoció que además de la descripción y medición de variables sociales, es primordial considerar los significados subjetivos y comprender el contexto en el que se desarrolla el fenómeno. Este enfoque cualitativo puede entenderse como un conjunto de técnicas o prácticas interpretativas que permiten dar visibilidad al mundo, lo transforman y luego lo convierten en representaciones mediante observaciones, anotación, documentos y grabaciones. Este enfoque tiene como objetivo principal dispersar o expandir los datos e información, aportando puntos de vistas catalogados holísticos y naturales (Hernández et al., 2014).

El muestreo teórico, conocido también como muestreo conceptual, se utiliza en una investigación cuando existe una base teórica que facilita la comprensión de un fenómeno específico, en este caso, el tema investigado por el autor. Este enfoque permite recopilar información para desarrollar una idea formulada, y, es importante tener en cuenta que el muestreo teórico implica la selección de casos, observaciones, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, es decir, los datos en general

(Hernández et al., 2014). Considerando que este estudio se trata de una investigación cualitativa de tipo monográfica, con un enfoque de muestreo teórico, y que se ha llevado a cabo bajo estos principios, se puede afirmar que se han seguido principalmente tres etapas:

1. Para elegir el tema de interés, se realizó una búsqueda de investigaciones preliminares con el fin de verificar la existencia de información suficiente para una monografía completa.
2. Se procedió a recopilar toda la información relevante sobre el tema seleccionado, luego se organizó para garantizar una estructura lógica y se interpretó en consecuencia.
3. En esta etapa final, se llevó a cabo una interpretación exhaustiva de toda la información recopilada, generando argumentos y a partir de estos, se derivaron conclusiones, finalizando en la exposición final de la monografía junto con todos sus elementos.

Las categorías de esta monografía que serán objeto de análisis se clasifican en dos tipos: las categorías principales y las categorías secundarias, las cuales se detallan a continuación:

3.1. Categorías principales:

Resiliencia organizacional: La resiliencia organizacional puede ser entendida como la capacidad flexible de adaptación de una organización, que puede evolucionar y desarrollarse con el paso del tiempo, asimismo, es considerada como la capacidad de responder con rapidez y eficacia ante los cambios. La resiliencia se convierte en un elemento indispensable dentro las organizaciones, para sobreponerse ante situaciones críticas de cualquier índole, enfrentar la incertidumbre y convertir la crisis en una oportunidad de fortalecimiento y crecimiento (Rogel & Urquiza, 2019).

Actividades resilientes: En el contexto organizacional las actividades resilientes se definen como una especie de equipamiento que involucra acciones y prácticas que les permite la capacidad de adaptación ante situaciones turbulentas,

estas actividades resilientes pueden implementarse de forma preventiva, es decir, previo a las posibles amenazas, durante las situaciones adversas o posteriormente para mitigar los efectos de las situaciones adversas, algunos ejemplos de estas actividades son; fomentar una cultura organizacional resiliente, innovación y aprendizaje continuo, planificación de la continuidad de las organizaciones, entre otras (Coria, 2021).

Organizaciones: Según Edgar Schein (1982) las organizaciones pueden definirse como un grupo de personas que de forma coordinada y planificada, trabajan juntos para lograr alcanzar objetivos o propósitos explícitos y comunes, mediante la división del trabajo y funciones, y a través de una estructura jerárquica que establece la autoridad y la responsabilidad. La organización también puede entenderse como un sistema vivo que opera en un entorno retador, en constante interacción de energía, materia, información y dinero, es decir, que se trata de un sistema socio técnico dinámico, el cual posee relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y la retroalimentación constante para ajustar su estructura, funcionamiento, propósito y relaciones con el entorno (Velásquez, 2007).

3.2. Categorías secundarias:

Factores resilientes: Los factores resilientes son aquellos elementos que pueden reforzar la resiliencia dentro de las organizaciones; constituyen habilidades y capacidades que la empresa requiere desarrollar para afrontar situaciones críticas. Se desarrollan durante la ejecución de diversas estrategias con la condición que se debe de mantener en constante actualización (Cortés & Berber, 2022). Estos factores permiten generar un entorno favorable para el desarrollo de la organización. Considerando lo anterior y aplicándolo a las organizaciones durante la pandemia por la COVID-19, la resiliencia se manifiesta cuando las organizaciones logran desarrollar la capacidad de reconocer y conjugar esos factores que le permiten crecimiento, desarrollo, funcionamiento y equilibrio en su entorno (Cordero et al., 2014).

Postpandemia: El prefijo post significa “después de”, en este caso las postpandemia implica que las personas, las organizaciones, el mundo en general no

son los mismo de ayer, este término hace referencia al período que sigue después de la pandemia causada por una enfermedad, en este caso la COVID-19, es decir, es el periodo posterior a la fase crítica (Labrador, 2022). La postpandemia o también denominada “nueva normalidad”, en tiempo de crisis, los propósitos organizacionales se han tenido que redefinir y adaptarse a esta nueva normalidad, ya que la mayoría de los propósitos globales de las organizaciones han pasado a orientarse hacia lo digital, surgieron nuevos canales de comunicación, se definieron nuevas políticas organizacionales, que muchas de ellas se vinculan a la implementación de recursos digitales y nuevas tecnologías, entre otros cambios (Vicente & Babino, 2023).

Principios de resiliencia: Los principios de resiliencia organizacional están centrados en la capacidad de las organizaciones para mantenerse funcionando, lograr su adaptación ante entornos inestables y recuperarse de situaciones críticas, son los que se encargan de guiar a la organización al momento de implementar la resiliencia. Para implementar la resiliencia en las organizaciones y asegurar la capacidad de adaptación, las empresas necesitarán reconsiderar su enfoque en la estructura, tomar en cuenta los principios y elementos (Maor et al., 2022).

CAPÍTULO IV: ARGUMENTACIÓN

4.1. Objetivo de estudio o interés personal.

Las organizaciones poseen uno de los papeles más primordiales en la sociedad, ya que, son las encargadas de impulsar y expandir la economía a nivel mundial, asimismo, contribuyen desde la creación de empleos hasta el desarrollo y abastecimiento a las personas con productos y servicios. Pero con la aparición de la pandemia causada por la COVID-19 las empresas e instituciones se vieron forzadas a replantearse sus trabajos operativos o cerrar temporalmente sus operaciones, y como consecuencia muchas de las organizaciones en todos los sectores han tenido pérdidas económicas significativas, esta crisis por la que atravesaron, expuso la vulnerabilidad de las estructuras organizacionales.

En relación con el párrafo anterior se demuestra que el reto al que se enfrentan las organizaciones es aprender afrontar, adaptarse y superar las crisis, pero para ello es necesario empezar percibiendo las crisis como oportunidades, y esto solo se puede lograr a través de la resiliencia organizacional, ya que, está permite que las organizaciones sobrevivan, se adapten a situaciones críticas, garanticen su capacidad de respuesta y alcancen el éxito a largo plazo.

Actualmente las organizaciones se están adaptando a la nueva normalidad, y comprender la resiliencia organizacional en el periodo de la postpandemia es primordial por diversas razones: la capacidad que posea para adaptarse y recuperarse es determinante para la supervivencia en entornos tan volátiles, asimismo, la habilidad de aprender y crecer a partir de estas experiencias les contribuye y las preparan para desafíos que se puedan presentar en el futuro.

En este sentido, surge el interés de investigar a profundidad la resiliencia organizacional en el entorno de la postpandemia, ya que como se mencionó al inicio de este capítulo, la pandemia trajo consigo una serie de consecuencias y puso a prueba la capacidad de las organizaciones para adaptarse ante este tipo de eventos

inesperados. En estas situaciones es primordial comprender como logran conservar su funcionamiento y en algunos casos salir beneficiados ante desafíos que nunca habían enfrentado, para entender mejor la resiliencia organizacional es importante conocer y analizar las estrategias efectivas implementadas durante la crisis, identificar los factores resilientes que han sido claves, asimismo, es crucial que las organizaciones, líderes, gerentes, entre otros, cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para aplicar y fortalecer los principios y estrategias de resiliencia en estos periodos de la postpandemia y con ello lograr construir organizaciones más seguras y sostenibles.

4.2. Relación entre las categorías.

4.2.1. Resiliencia organizacional y factores resilientes.

Cuando se habla de resiliencia en el ámbito organizacional, se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para recuperarse y adaptarse a las crisis o eventos inesperados (Oramas, 2009). Este tipo de resiliencia potencia las fortalezas y disminuye los obstáculos para superar de forma exitosa cada desafío, también tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados ante esas crisis. Para que una organización tenga la capacidad necesaria de mantener su estabilidad y operaciones activas en un mundo con tanta inestabilidad es necesario que desarrollen la resiliencia (Cummings & Worley, 2007). Y para desarrollar la resiliencia dentro de las organizaciones es primordial tener en cuenta y aplicar una serie de factores que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de adaptación y recuperación.

Los factores resilientes están intrínsecamente conectados al desarrollo de la resiliencia organizacional, creando un sistema que se encarga de impulsar la capacidad de las organizaciones para la rápida adaptación y recuperación ante los desafíos, dentro de estos factores se encuentran; en primer lugar, la cultura organizacional y el liderazgo, ya que uno de los factores más primordiales que promueven la cultura organizacional es un liderazgo sólido (Navarro, 2023). Para

fomentar este tipo de cultura, los líderes han tomado medidas y creado planes estratégicos, frente a la volatilidad consolidan su visión y se vuelven firmes en ella; frente a la incertidumbre profundizan su comprensión sobre la crisis y las consecuencias que conlleva y ante la complejidad clarifican la forma de llevar a cabo sus procesos (Rosario, 2022). En segundo lugar, se encuentra el clima organizacional, las organizaciones deben de mantener un ambiente colaborativo, formar lazos fuertes de comunicación y fomentar relaciones interpersonales saludables, estos elementos contribuyen en el desarrollo de la resiliencia (Grasso, 2021).

En tercer lugar, está el aprendizaje organizacional, la resiliencia se relaciona directamente al aprendizaje organizacional, ya que la organización y los colaboradores se ven obligados a reaccionar ante eventos inesperados que se presentan. De esta forma el conocimiento adquirido previamente le dará la pauta para reaccionar y adaptarse a cualquier adversidad, a través del aprendizaje organizacional se logran crear planes de contingencia que faciliten la superación de los desafíos, asimismo, la experiencia adquirida contribuye a que cada decisión sea más efectiva (Río & Santisteban, 2011).

Y en cuarto lugar se encuentra la tecnología, este factor fue uno de los que ayudó a mitigar el impacto causado por la pandemia del COVID-19, ya que facilitó las labores de los colaboradores y proporcionó plataformas para ofrecer productos y servicios, debido a la flexibilidad y adaptabilidad permitió que las organizaciones pudieran continuar las operaciones incluso en situaciones tan críticas como la pandemia, es por ello que se considera como un factor que aporta a la construcción de la resiliencia organizacional (Pastor, 2021).

4.2.2. Actividades resilientes y postpandemia.

En la postpandemia las compañías están enfrentando y tratando de adaptarse los a nuevos desafíos, tales como, reorganizarse, gestionar el teletrabajo, unificar sus departamentos, retener y atraer nuevos talentos, reestructurar deudas adquiridas para poder mantenerse a flote (Lara, 2021). Pero, para poder enfrentar y adaptarse a la

nueva normalidad, las organizaciones han tenido que implementar diversas actividades resilientes, que son las que desempeñan un papel primordial para lograr restaurar la normalidad laboral causada por el confinamiento debido al COVID-19 (Hartmann et al., 2019).

Para reactivar las operaciones y superar los desafíos económicos, las organizaciones han tomado acciones encaminadas a capacitarse en la adaptación de sus métodos de trabajo, a las demandas del entorno post pandémico y estar preparados para la nueva normalidad (UNISDR, 2020). Muchas organizaciones están desarrollando e implementando diferentes tipos de actividades las cuales son: estrategias de bienestar psicológico, desarrollando talleres de salud mental para sus colaboradores, fomentando el sentido de pertenencia y la implementación de políticas de teletrabajo, esto como parte de sus esfuerzos para que sus colaboradores puedan afrontar y adaptarse a la nueva realidad. De esta forma, están sobrellevando condiciones psicosociales y manteniendo el bienestar de sus equipos de trabajo (González et al., 2024). Asimismo, algunas de las empresas están desarrollando actividades para preservar la línea superior, agilizar la implementación de sistemas, están integrando nuevas plataformas digitales y reforzando la protección cibernética (BCG, 2020).

El Foro Económico Mundial ha difundido algunas medidas de contingencia ante este tipo de sucesos, para aquellas organizaciones que aún no han implementado ningún tipo de actividades resilientes y están tratando la forma de sobresalir en el ámbito económico y financiero; estas actividades y estrategias incluyen la combinación de la rapidez y la estabilidad, destacando el papel fundamental que tiene la agilidad y la flexibilidad, tanto en sus acciones como en el pensamiento empresarial. Sugiere que las organizaciones conviertan la tecnología digital en una ventaja competitiva, utilizando sistemas digitales para mantener la productividad y centrarse en nuevas oportunidades (Ortiz & Erazo, 2021).

4.2.3. Organizaciones y principios de resiliencia.

Los principios resilientes funcionan como guía para que las organizaciones puedan adaptarse, recuperarse y mantenerse activas en situaciones de crisis, estos principios incluyen, factores, normativas, estrategias y todo lo que involucre el desarrollo o fortalecimiento de la resiliencia (Maor et al., 2022). La crisis causada por la pandemia de la COVID-19 condicionó un cambio significativo en las dinámicas establecidas a nivel organizacional (Álvarez et al., 2020). En un lapso muy corto de tiempo, las organizaciones tenían la necesidad de crear métodos, estrategias y herramientas para poder adaptarse a la nueva realidad (Joshi et al., 2020).

Las instituciones y empresas se vieron obligadas a buscar alternativas, y muy pocas demostraron una capacidad adaptativa y resistente, gracias a la aplicación de principios resilientes, no solo lograron mantenerse activos, sino que también obtuvieron beneficios tales como: apertura a nuevos locales, implementación de plataformas digitales que facilitan las operaciones, innovación en las estrategias de ventas y obtener más ingresos (Cámara de Comercio Canadá – Perú, 2020).

Asimismo, según la BS 65000 (2019, como se cita en Araham et al., 2021) las organizaciones al aplicar los principios resilientes, obtienen beneficios como la capacidad estratégica de adaptación, al contar con líderes ágiles les permite asumir riesgos que ya analizaron con anticipación y seguridad, de esta forma pueden responder de manera rápida y efectiva ante una oportunidad o amenaza y esta capacidad de anticipación le crea una ventaja competitiva que le ayuda a prosperar en un ambiente organizacional inestable. Al explorar los beneficios dentro de las organizaciones, se comprende la valiosa alternativa que representa aplicar los principios de resiliencia, para poder afrontar situaciones de crisis inesperadas como la de la pandemia originada por la COVID-19 (Moncini, 2023).

4.3. Reflexión personal.

Las empresas e instituciones inevitablemente deben enfrentar un entorno volátil y lleno de incertidumbre, provocado por catástrofes naturales, delincuencia, vulnerabilidad en las cadenas de suministro, cambios en la tecnología, pandemias u otro tipo de riesgos. Ante estas amenazas, las herramientas que poseen muchas de las organizaciones no son suficientes para afrontar de manera efectiva estos sucesos.

La reciente pandemia provocada por la COVID-19 trajo consigo una serie de consecuencias negativas, ya que, miles de organizaciones desaparecieron o se vieron gravemente amenazadas y con pérdidas económicas significativas, todas enfrentaron un reto que quizás nunca se hubieran imaginado, este desafío cambio las formas de comunicación con sus proveedores y colaboradores, cambio la dinámica de trabajo, el manejo de los recursos financieros entre otros.

El caos que ocasionó la COVID-19 hizo que las empresas se dieran cuenta de que para sobrevivir no basta con fabricar productos de alta calidad, ni con tener las ideas más innovadoras para mejorar sus productos, lo que realmente necesitan es responder con rapidez a los cambios, lograr recuperarse y adaptarse a ellos, para lograrlo necesitan desarrollar o fortalecer una de las cualidades más esenciales e importantes que es: la resiliencia.

Ante lo ocurrido, muchas de las organizaciones tomaron e implementaron con rapidez decisiones, estrategias, principios de resiliencia que facilitaron afrontar la crisis, logrando posicionarse y mantener sus operaciones activas en el mercado, pero muchas otras no lograron este afrontamiento efectivo, lo cual hizo que desaparecieran o cerraran temporalmente. Ante estos dos casos existe una similitud, los dos grupos de organizaciones a travesaron una crisis, pero la gran diferencia es que un grupo puso en marcha prácticas, estrategias y actividades resilientes. Esto funciona como recordatorio que al desarrollar resiliencia puede marcar la diferencia entre alcanzar el éxito o fracasar.

Muchas de las que no lograron afrontar cometieron un error, y es no tener la apertura de comprender el contexto, naturaleza y alcance de la crisis, esto conlleva a limitarles la posibilidad de estar preparadas para algo que no se entiende, en estos casos no se debe perder el enfoque y para eso se necesita evaluar el objetivo de la empresa y qué implicaciones tiene su modelo de negocio, y por lo tanto, están buscando continuar las operaciones como se hacían antes de la pandemia, ignorando completamente la posibilidad de adaptarse e innovar.

Ahora bien, en el contexto postpandémico, las organizaciones deben reflexionar sobre todos los desafíos que enfrentaron y aplicar cada lección aprendida, esto les ayudará a mejorar su capacidad de respuesta ante cualquier crisis que aparezca. Todas las empresas e instituciones tienen muchas cosas por mejorar, desde la adopción de prácticas resilientes, centralizar sus esfuerzos en desarrollarla, incorporarla en un nivel suficientemente alto de la estructura organizativa, en términos de presupuesto y personal tratar de contar con los recursos necesarios.

Esta dinámica de cambio les ha permitido descubrir áreas de oportunidad, todo esto orientado a la búsqueda de mejorar la organización y tenerla lo suficientemente preparada, ya que como se sabe, los cambios son inevitables. Es primordial reconocer que la resiliencia organizacional se ha vuelto un tema de interés en los últimos años para que independientemente la crisis que suceda, estas se mantengan operando, ya que se vive una realidad donde todas las organizaciones desempeñan un rol indispensable para el desarrollo económico de los países.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- Dentro de los factores claves que contribuyen a la resiliencia organizacional se destaca la cultura organizacional, liderazgo, el clima organizacional, el aprendizaje organizacional y la tecnología, estos factores se vinculan directamente al desarrollo de la resiliencia organizacional, por ejemplo, en las organizaciones que existan buenos liderazgos, fomentaran una cultura de colaboración y confianza, contribuirá a fortalecer las capacidades para innovar y poder adaptarse con facilidad a situaciones críticas. Asimismo, las buenas relaciones interpersonales y de comunicación facilitará que se identifiquen factores que amenacen la organización y puedan crear planes estratégicos para afrontar y superar esas amenazas. Cada factor ayuda a que la organización no solo enfrente los desafíos, sino que se prepare ante futuras crisis, también es importante reconocer que al desarrollar cada uno de estos factores no es una tarea sencilla, ya que se requiere asumir un compromiso permanente.
- Al determinar las actividades resilientes que las organizaciones implementaron para adaptarse al contexto postpandémico y superar los desafíos operativos y económicos se encuentran: capacitaciones sobre la adaptación a nuevos métodos de trabajo, desarrollo de estrategias de bienestar psicológico, talleres de salud mental para los colaboradores, implementación de políticas de teletrabajo, introducción de nuevas plataformas digitales, refuerzos en la protección cibernética, asimismo, algunas de las organizaciones están desarrollando actividades para preservar la línea superior y agilizar la implementación de sistemas. Estas actividades no solo están demostrando la capacidad de respuestas adaptativas a los desafíos operativos y económicos que tienen muchas de las organizaciones, sino también demuestra el compromiso con sus colaboradores y la estabilidad de sus operaciones en un entorno tan volátil.

- Durante la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 todas las organizaciones que aplicaron principios de resiliencia no solo lograron mantenerse activas en sus operaciones y sobrevivir, sino que también lograron obtener diversos beneficios, el primero de ellos fue la apertura a nuevos locales, este fue un claro ejemplo de que la organización se supo adaptar a las circunstancias, con ello lograron hacer nuevos clientes, expandirse y obtener aún más ingresos. Otro de los beneficios fue la integración de plataformas digitales, facilitando las operaciones para los colaboradores y garantizando el funcionamiento y la continuidad de la empresa en un entorno con cierres y restricciones impuestas por los gobiernos, asimismo, lograron crear nuevas estrategias innovadoras de ventas, aprovechando espacios virtuales para ofrecer sus productos y con ello también lograron obtener ingresos aún en tiempos de crisis.
- Se ha determinado que la resiliencia organizacional ha sido uno de los factores claves y más determinantes para las organizaciones al momento de responder a la pandemia causada por la COVID-19 y se identifica como una de las cualidades más importantes ante momentos de crisis como esa, si bien es cierto, la pandemia originó una serie de desafíos económicos, interrupción de operaciones, pero las organizaciones que demostraron una capacidad resiliente no solo lograron hacer frente ante esas dificultades, sino que también lograron superarlas y en muchos casos se evidenció que lograron encontrar oportunidades de crecimiento, pero es importante enfatizar que no todas las organizaciones fueron capaces de desarrollar resiliencia de forma efectiva, e incluso muchas no intentaron desarrollarla viendo como única opción el cierre temporal o definitivo. En este tiempo de postpandemia o también denominado “nueva normalidad”, las organizaciones a través de las lecciones aprendidas (aprendizaje organizacional) tienen una segunda oportunidad de aplicar principios, factores y estrategias de resiliencia que son necesarios para adaptarse a esta nueva realidad.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda a las organizaciones que prioricen el desarrollo y fortalecimiento de los elementos siguientes: cultura organizacional, liderazgo efectivo, buen clima laboral, aprendizaje continuo y adopción de nuevas tecnologías que mejoren y faciliten la capacidad y adaptación operativa ante cualquier desafío. Esto conlleva que las organizaciones inviertan en programas de formación para el buen desarrollo de los elementos anteriormente mencionados, que asuman un compromiso continuo, ya que es fundamental para lograr desarrollar organizaciones resilientes.
- Se sugiere que las organizaciones desarrollen e implementen actividades y estrategias específicas para fortalecer la resiliencia organizacional: en primer lugar, crear y contar con un manual y plan de gestión de riesgos para poder identificar y evaluar las posibles amenazas, asimismo, contar con un equipo interdisciplinario que se dedique a gestionar cualquier crisis de manera efectiva y coordinada. También es primordial que brinden capacitaciones de forma regular a todos los colaboradores de la organización para que estén preparados ante cualquier situación. Y finalmente que cuenten con un plan de recuperación donde se incluyan programas de apoyo emocional y servicios de salud mental, esto con el fin de reducir el impacto psicológico de la crisis en los colaboradores.
- Se invita a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador que en la asignatura de Psicología Organizacional I y II se aborden temas de resiliencia y los beneficios que conlleva aplicarla en el ámbito organizacional, destacando que el fortalecimiento de la resiliencia contribuye a la capacidad de adaptarse y prosperar en entornos inestables, y posteriormente estos conocimientos sean compartidos por los estudiantes de práctica laboral en la institución o empresa asignada, incentivando a las organizaciones adoptar prácticas y políticas que fomenten la resiliencia organizacional.
- Se recomienda a la Universidad Evangélica de El Salvador realizar un curso especializado centrado en el tema de resiliencia organizacional en tiempos de crisis y especialmente enfocarlo en las lecciones aprendidas durante la

pandemia provocada por la COVID-19, convocando a líderes empresariales y la comunidad educativa. Asimismo, que en este curso se destaque la importancia del aprendizaje organizacional como herramienta principal para adaptarse a la denominada nueva normalidad o postpandemia, con ello se estaría logrando proporcionar valiosos conocimientos a las organizaciones.

Proverbios 16:3

Versículo: "Encomienda al Señor tus obras, y tus pensamientos serán afirmados."

Este proverbio resalta la importancia de confiar nuestros planes y esfuerzos a Dios. Al finalizar una defensa de tesis, este versículo puede servir como un reconocimiento de que, a pesar de todo el trabajo y la dedicación puestos en el proyecto, el éxito último viene de confiar en Dios y buscar su dirección. Es un recordatorio de humildad y fe en el proceso.

Referencias:

- Adrian, T., y Natalucci, F. (2020, 22 de mayo). *La COVID-19 empeora vulnerabilidades financieras*. International Monetary Fund. <https://acortar.link/nCTEes>
- Álvarez, A., León, D., Medellín, M., Zambrano, A., & Zuleta, H. (2020). *El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://acortar.link/PdMmp5>
- Andrade, E. A., & Tomasini, G. A. (2012). Resiliencia, factores de riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: Elementos para favorecer la adaptación escolar. *Acta colombiana de psicología*, 15(2), 53-64. <https://acortar.link/Rn4Qlw>
- Araham, E. A., Cardenas, A. C., & Pasco, A. G. (2021). Resiliencia organizacional en una microempresa (estudio preliminar). *Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO* (12), 52-59. <https://lc.cx/VRk1CJ>
- Banco Mundial. (2020, 8 de junio). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. <https://bit.ly/42Giri5>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://acortar.link/HXJaTR>
- Basto, G. I., Tobo, L. P., & Velandia, I. M. (2023). *Seminario de investigación resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio*. [Trabajo de grado para optar al título de profesional, Universidad Industrial de Santander]. <https://acortar.link/lpLZXG>
- Cartagena, H. B., Pacheco, E. A., Palacios, S. E., & Tovar, D. E. (2020). *Situación de la empresa salvadoreña frente a a emergencia COVID-19*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. <https://acortar.link/7nbPPu>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://acortar.link/sU4ROx>
- Close, K., Grebe, M., Andersen, P., Khurana, V., Roman, M., & Kalthof, R. (2020, 6 de julio). *El camino digital hacia la resiliencia empresarial*. BCG. <https://acortar.link/cPLYke>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. <https://acortar.link/yhjlau>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a50be37d-9674-4faa-92d2-81455949aee5/content>
- Coral, R., Soria, L., Quispe, K. y Jacho, M. (2021). Resiliencia Empresarial: Una Respuesta a la COVID-19. *Kallpay*, 4, 20-26. <https://acortar.link/CubVxZ>
- Coria, E. C. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío*, 13(3), 1-27. <https://acortar.link/GYhSoZ>
- Cortés, P. C., & Berber, S. M. (2022). La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85), 1-14. <https://acortar.link/6njVdp>
- Cortés, P. C., Espinoza, F. N., Romero, O. H., & Coronado, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498. <https://acortar.link/9VZUqi>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Organization Development & Change*. Thompson. <https://acortar.link/B3Q3hb>

- Cusilayme, H., Céspedes, O., Rivera, P. y Juro, R. (2021). Resiliencia empresarial como clave la innovación en la pandemia del Covid-19. *Sinergias educativas*. <https://acortar.link/fph39g>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(3), 789-1144. <https://acortar.link/9BKb6U>
- Escudero, X., Guarner, J., Galindo, A., Escudero, M., Alcocer, M., & Río, C. D. (2020). La pandemia de coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): situación actual e implicaciones para México. *Cardiovascular and Metabolic Science*, 31, 170-177. <https://acortar.link/QpSqfF>
- Estruga, N. (2021, 16 de julio). *Continuidad de negocio y resiliencia organizacional: Diferencias y similitudes*. EALDE Business School. <https://acortar.link/brFRT6>
- Fani, A. A., Fard, H. D., & Yakhkeshi, H. (2015). Organizational Learning and Organizational Resilience Knowledge Management as a Mediator in Public Organizations of Iran. *Developing Country Studies*, 5(13), 64-77. <https://acortar.link/GogTNA>
- Forés, A., & Grané, J. (2008). *La resiliencia: crecer desde la adversidad*. Editorial Plataforma. <https://acortar.link/zUGeqs>
- Foro Económico Mundial. (2020, 23 de julio). *Aquí hay tres formas en que las empresas pueden sobrevivir y prosperar durante el COVID-19 y más allá*. <https://acortar.link/Pn42nO>
- García, R., Valle, D., & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://acortar.link/g076p>
- Ginja, H. d., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://n9.cl/6hhav>

- Gómez, Y. G., Rivera, M. G., & Rivera, A. F. (2009). ¿Cómo identificar la resiliencia? un análisis desde las perspectivas de identidad y competencias. *Universidad Antonio Nariño*, 5, 117-137. <https://acortar.link/pNqfNZ>
- González, E. S., Martínez, R. I., & Catache, M. d. (2024). Resiliencia Organizacional, recuperación para la fuerza laboral post COVID-19: bienestar físico y psicológico en empresas de giros de manufactura y comercial. *Vincula Técnica EFAN*, 10(1), 120-135. <https://core.ac.uk/reader/599489990>
- Grasso, C. P. (2021). *Resiliencia organizacional de empresas b cordobesas frente a COVID-19*. [Tesis de Maestría, Universidad Empresarial Siglo 21]. <https://acortar.link/86oO5o>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 1-47. <https://acortar.link/jzu4Sw>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. McGRAW-HILL.
- International Organization for Standardization. (2015a). *Environmental management systems - Requirements with guidance for use*. <https://www.gal-iran.ir/WebsiteImages/iso/22.PDF>
- International Organization for Standardization. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Secretaría Central de ISO. <https://acortar.link/k4utWj>
- International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience, Organizational resilience - Principles and attributes*. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/50053/ccd8eadab54e4bdb837c8eb47525fc74/ISO-22316-2017.pdf>
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management - Guidelines*. <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>
- International Organization for Standardization. (2019). *Guía de implantación de la continuidad de negocio*. <https://acortar.link/LOcjGl>

- Joshi, A., Bhaskar, P., & Gupta, P. K. (2020). Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Perspective. *Journal of Pure Applied Microbiology*, 14, 957-961. <https://acortar.link/HimlP7>
- Kantis, H., Angelelli, P., Federico, J., & Fernández, C. (2020, 14 de mayo). *Startups y empresas jóvenes ante el COVID-19: impactos y respuestas desde el ecosistema*. BID. <https://acortar.link/j7zHz>
- Kaufman, A. M., & Rodríguez, M. E. (2001). *La escuela y los textos*. Santillana.
- Labrador, J. G. (2022). Cambios en las perspectivas investigativas postpandemia en las Ciencias Sociales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 2-7. <https://acortar.link/sK1z0R>
- Lara, D. (2021, 20 de octubre). *Los desafíos a los que se enfrentan las empresas tras la pandemia*. EL PAÍS. <https://acortar.link/nXXyr1>
- León, F. H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones la economía*, 13(1). <https://goo.su/LLg6>
- León, P. A. (2013). *Resiliencia organizacional: Una aproximación*. [Trabajo De Grado. Universidad Del Rosario]. <https://acortar.link/uimle2>
- Maor, D., Park, M., & Weddle, B. (2022, 12 de octubre). *Aumente la resiliencia de su organización*. McKinsey y Company. <https://goo.su/SUez8>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24. <https://acortar.link/Hhhc9M>
- Meza, J. (2021). *Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA (San Andrés Isla)* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://bit.ly/48iS4jp>
- Moncini, R. (2023). *Resiliencia organizacional ¿cómo emerger a los desafíos de hechos fortuitos?*. UNERMB. <https://acortar.link/LpqyZ2>

- Montero, F. V. (2020). *Resiliencia Organizacional*. Editorial Gedisa, S.A.
<https://acortar.link/BAYOGv>
- Navarro, A. (2023, 23 de junio). *Cómo Desarrollar la Resiliencia Organizacional*. INNEVO . <https://goo.su/0U6OCW>
- Navarro, F. (2013, 25 de junio). *Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales: Seguridad en el Trabajo*. Revista digital INESEM. <https://goo.su/MObGQ1>
- Nemeth, C., Hollnagel, E., & Dekker, S. (2009). *Resilience Engineering Perspectives, Volume 2: Preparation and Restoration*. Ashgate. <https://acortar.link/NIK1tk>
- Niño, R. J., Dávila, M. L., & Torres, C. E. (2021). *Modelo de resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa braserv petróleo sucursal Colombiana*. [Tesis de maestría para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Escuela de Administración de Negocios]. <https://acortar.link/lmT22F>
- Normandin, J. M., & Therrien, M. C. (2016). Resilience Factors Reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2), 107-118. <https://acortar.link/ERcNjY>
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. (2020). *Herramienta de autoevaluación para la resiliencia frente a desastres a nivel local*. <https://acortar.link/TZpjCW>
- Oramas, A. (2009, 21 de febrero). *Resiliencia*. El Universo. <https://acortar.link/tbA1bq>
- Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales. (2020, 15 de octubre). *Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia*. EY Building a better Working world. <https://goo.su/DPjCB>
- Organización Mundial de la Salud . (2020, 11 de marzo). *Discurso de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19*. <https://acortar.link/vTAKW6>

- Organizacion Mundial de la Salud. (2019). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://lc.cx/s0Eea3>
- Organización Panamericana de Salud. (2021, 30 de junio). *COVID-19 Daily*. <https://lc.cx/MYtCp8>
- Orozco, B. C. (2015). Resiliencia organizacional. Autoestima colectiva, identidad cultural, ética y humor social en la Universidad de la Guajira, Colombia. *Revista Luciérnaga*, 100-108. <https://acortar.link/DwYruE>
- Ortiz, H. A., & Erazo, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-386. https://lc.cx/vC6_Xf
- Pacto Global & ARISE MX. (2020). *Protocolo de Resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19*. ARISE. <https://bit.ly/3OMNPpA>
- Pastor, L. (2021, 28 de enero). *La tecnología puede ayudar a las empresas a mejorar su resiliencia*. Grant Thornton. <https://acortar.link/s7ldBy>
- Pérez, N., Vega, R. y López, Y. (2022). Análisis de la resiliencia organizacional en tiempos de la Covid-19: una mirada bibliométrica. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 2, 1-15. <https://lc.cx/n0ZC9E>
- Price Waterhouse Coopers. (2020, 21 de abril). *El día después de la cuarentena:Preparamos la post-crisis mediante la Resiliencia organizacional*. <https://lc.cx/nxZ-WM>
- Río, G. M., Salgado, M. V., Bull, K. G., & Esparza, M. R. (2022). Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(1), 1-11. <https://lc.cx/bXriU5>
- Río, J. D., & Santisteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266. <https://lc.cx/EVp3Y5>

- Rogel, E. M., & Urquiza, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(2), 112-118. <https://acortar.link/gOo7RI>
- Romero, G., & Rivero, J. C. (2017). *Resiliencia organizacional*. Serie de Ciencias de la Gestión. <https://acortar.link/W69xPi>
- Rondón, E. J. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Scientific*, 4(14), 101-119. <https://acortar.link/zcCJIh>
- Rosario, M. (2022, 8 de mayo). *Liderazgo, cultura organizacional y resiliencia*. The OD Consulting Group. <https://lc.cx/rkkDu6>
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2018). Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*, 41-54. <https://acortar.link/r6RWg7>
- Saavedra, E. (2005). *Resiliencia y ambientes laborales nocivos*. Universidad Católica del Maule. <https://lc.cx/k6TbPF>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Editorial Dosset. <https://acortar.link/4f4q6V>
- Silva, G. S., Cordero, C. Z., & Urdanivia, J. S. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24. <https://acortar.link/2yG3AA>
- Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K., & Filho, W. L. (2020). Small & Medium-Sized Enterprises, Organizational Resilience Capacity and Flash Floods: Insights from a Literature Review. *Sustainability*, 12(18), 1-17. <https://acortar.link/eZm08e>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler. <https://acortar.link/0cdzEm>

- Tavira, E. y Hernández, E. (2023). Resiliencia organizacional como estrategia de recuperación y continuidad de las Pymes turísticas. *RILCO*(46), 131-138. https://lc.cx/rR_heK
- Tejeda, F. B. (2020, 1 de abril). *Joinnus se reinventa ante el COVID-19 y lanza servicio de Streaming de eventos*. Ecommerce News. <https://acortar.link/YhgLv4>
- Universidad Internacional de la Rioja. (2020, 21 de abril). *Psicología de las organizaciones: ¿por qué es tan importante la psicología organizacional?*. <https://lc.cx/rnuQ2e>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 129-155. <https://lc.cx/Wyff3g>
- Veliz, F. (2015, 5 de agosto). *Las organizaciones resilientes viven en el autocuidado*. rh management. https://lc.cx/CYao_D
- Vicente, M. Á., & Babino, E. A. (2023). *La Administración Pos Pandemia, preparando a las organizaciones para la era desconocida*. <https://lc.cx/IVUiUs>

ANEXOS

Anexo 1: Recuadros Bibliográficos

Tabla 1: *Recuadro bibliográfico de fuentes primarias.*

CUADRO BIBLIOGRÁFICO						
1. Fuentes primarias						
No	Autor y año	Título	Tipo de material	Área disciplinaria	Dimensión teórica de interés	Aporte al abordaje del tema
1	Adrian, T., y Natalucci, F. (2020).	La COVID-19 empeora vulnerabilidades financieras.	Sitio Web International Monetary Fund. https://acortar.link/nCTEes	Economía y finanzas	Consecuencias de la pandemia en las organizaciones.	Impacto de la COVID-19 en la crisis financiera.
2	Álvarez, A., León, D., Medellín, M., Zambrano, A., & Zuleta, H. (2020).	El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política.	Reporte de agencia gubernamental Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://acortar.link/PdMmp5	Sociología	Fragilidad y vulnerabilidad social y organizacional.	Impacto de la COVID-19 en el cierre operativo de las organizaciones.
3	Andrade, E. A., &	Resiliencia, factores de	Revista científica	Psicología Organizacional	Elementos para favorecer la	Factores de riesgo, factores

	Tomasini, G. A. (2012).	riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: Elementos para favorecer la adaptación escolar.	Acta colombiana de psicología, 15(2), 53-64. https://acortar.link/Rn4Qlw		adaptación organizacional.	protectores y elementos resilientes.
4	Basten, D., & Haamann, T. (2018).	Approaches for Organizational Learning: A Literature Review.	Revista científica SAGE Open, 8(3). https://acortar.link/HXJaTR	Psicología Organizacional	Aprendizaje organizacional.	Factores que potencian la resiliencia organizacional.
5	Basto, G. I., Tobo, L. P., & Velandia, I. M. (2023).	Seminario de investigación resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio.	Trabajo de grado Universidad Industrial de Santander. https://acortar.link/lpLZXG	Psicología Organizacional	Teoría del modelo MMRO.	Aportaciones para las cualidades resilientes en las organizaciones.

6	Cartagena, H. B., Pacheco, E. A., Palacios, S. E., & Tovar, D. E. (2020).	Situación de la empresa salvadoreña frente a emergencia COVID-19.	Informe Universidad Centroamericana José Simeón Cañas https://acortar.link/7nbPPu	Organizacional	Impacto de la COVID-19.	Consecuencias en las organizaciones salvadoreñas.
7	Chiavenato, I. (2006).	Introducción a la teoría general de la administración.	Libro McGraw-Hill. https://acortar.link/sU4ROx	Administración	Factores que potencian la resiliencia organizacional.	Cultura organizacional y bienestar laboral.
8	Close, K., Grebe, M., Andersen, P., Khurana, V., Roman, M., & Kalthof, R. (2020).	El camino digital hacia la resiliencia empresarial.	Sitio Web BCG. https://acortar.link/cPLyke	Psicología Organizacional	Empresas resilientes en América Latina.	Estrategias resilientes para superar la pandemia provocada por la COVID-19.
9	Coral, R., Soria, L., Quispe, K. y	Resiliencia Empresarial: Una	Revista científica Kallpay, 4, 20-26. https://acortar.link/CubVxZ	Psicología Organizacional	Problemática causada a raíz	Cierre operativo de

	Jacho, M. (2021).	Respuesta a la COVID-19.			de la pandemia.	las organizaciones.
10	Coria, E. C. (2021)	Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID- 19.	Revista científica Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío, 13(3), 1-27. https://acortar.link/GYhSoZ	Psicología Organizacional	Actividades resilientes.	Acciones y prácticas para la adaptación organizacional en contexto de crisis.
11	Cortés, P. C., & Berber, S. M. (2022).	La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19.	Artículo científico Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 30(85), 1-14. https://acortar.link/6njVdp	Psicología Organizacional	Factores resilientes.	Factores generadores de entornos favorables para el desarrollo de la organización.

12	Cortés, P. C., Espinoza, F. N., Romero, O. H., & Coronado, O. A. (2014).	Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales.	Revista científica Agricultura, Sociedad y Desarrollo, 11(4), 481-498. https://acortar.link/9VZUqi	Psicología Organizacional	Factores protectores.	Ambientes positivos para el desarrollo de actividades en la organización.
13	Cummings, T., & Worley, C. (2007).	Organization Development & Change.	Libro Thompson. https://acortar.link/B3Q3hb	Psicología Organizacional	Definición de resiliencia organizacional.	Resiliencia organizacional y sus componentes.
14	Cusilayme, H., Céspedes, O., Rivera, P. y Juro, R. (2021).	Resiliencia empresarial como clave la innovación en la pandemia del Covid-19.	Revista científica Sinergias educativas. https://acortar.link/fph39g	Psicología Organizacional	Importancia de la resiliencia organizacional.	Beneficios de la resiliencia organizacional.
15	Duchek, S. (2020).	Organizational resilience: a capability-based conceptualization	Revista científica Business Research, 13(3), 789-1144. https://acortar.link/9BKb6U	Psicología Organizacional	Proposiciones sobre la resiliencia organizacional.	Conocimiento, disponibilidad, recursos sociales y liderazgo.

16	Escudero, X., Guarner, J., Galindo, A., Escudero, M., Alcocer, M., & Río, C. D. (2020).	La pandemia de coronavirus SARS CoV-2 (COVID 19): situación actual e implicaciones para México.	Revista científica Cardiovascular and Metabolc Science, 31, 170-177. https://acortar.link/QpSqfF	Salud	Surgimiento de la pandemia y el virus de la COVID-19.	Repercusiones en la salud y sociedad en general.
17	Fani, A. A., Fard, H. D., & Yakhkeshi, H. (2015).	Organizational Learning and Organizational Resilience Knowledge Management as a Mediator in Public Organizations of Iran.	Artículo científico Developing Country Studies, 5(13), 64-77. https://acortar.link/GogTNA	Psicología Organizacional	Aprendizaje organizacional.	Convertir las oportunidades en amenazas.
18	Forés, A., & Grané, J. (2008).	La resiliencia: crecer desde la adversidad.	Libro Editorial Plataforma. https://acortar.link/zUGeqs	Psicología	Definición de resiliencia.	Componentes y campos de aplicación.

19	García, R., Valle, D., & Canales, R. (2021).	Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19.	Revista científica Estudios Gerenciales, 37(158), 73-84. https://acortar.link/g076p	Psicología Organizacional	Organizaciones resilientes en América latina.	Organizaciones con altos niveles de resiliencia.
20	Ginja, H. d., & Pinheiro, P. G. (2020).	Linking knowledge management, organizational learning and memory.	Artículo científico Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 140-149. https://n9.cl/6hhav	Psicología Organizacional	Aprendizaje organizacional.	Productividad laboral.
21	Gómez, Y. G., Rivera, M. G., & Rivera, A. F. (2009).	¿Cómo identificar la resiliencia? un análisis desde las perspectivas de identidad y competencias.	Artículo científico Universidad Antonio Nariño, 5, 117-137. https://acortar.link/pNqfNZ	Psicología organizacional.	Definición de resiliencia.	Identificar niveles de resiliencia.
22	González, E. S., Martínez,	Resiliencia Organizacional,	Revista científica	Psicología Organizacional	Impacto de la pandemia	Contexto postpandémico

	R. I., & Catache, M. d. (2024).	recuperación para la fuerza laboral post COVID-19: bienestar físico y psicológico en empresas de giros de manufactura y comercial.	Vincula Télica EFAN, 10(1), 120-135. https://acortar.link/55zHrJ		generada por la COVID-19 en las organizaciones.	
23	Grasso, C. P. (2021).	Resiliencia organizacional de empresas b cordobesas frente a COVID-19.	Tesis de maestría Universidad Empresarial Siglo 21. https://acortar.link/86oO5o	Psicología Organizacional	Resiliencia y factores resilientes.	Clima organizacional.
24	Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019).	Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis.	Revista científica Applied Psychology, 69(3), 1-47. https://acortar.link/jzu4Sw	Psicología Organizacional	Actividades resilientes.	Adaptación al contexto organizacional postpandémico

25	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014).	Metodología de la investigación, sexta edición	Libro en físico McGRAW-HILL.	Metodología de la investigación	Estructura metodológica.	Enfoque cualitativo y muestreo teórico en la investigación.
26	Joshi, A., Bhaskar, P., & Gupta, P. K. (2020).	Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Perspective.	Artículo científico Journal of Pure Applied Microbiology, 14, 957-961. https://acortar.link/HimlP7	Economía	Organizaciones vulnerables.	Pérdidas económicas a raíz de la pandemia.
27	Kantis, H., Angelelli, P., Federico, J., & Fernández, C. (2020).	Startups y empresas jóvenes ante el COVID-19: impactos y respuestas desde el ecosistema.	Sitio Web BID. https://acortar.link/j7zHz	Economía	Organizaciones resilientes en América latina.	Joinnus Market y estrategias resilientes para superar y adaptarse a la crisis.
28	Kaufman, A. M., & Rodríguez,	La escuela y los textos.	Libro físico Santillana.	Pedagogía	Estructura metodológica.	Características de la monografía.

	M. E. (2001).					
29	Labrador, J. G. (2022).	Cambios en las perspectivas investigativas postpandemia en las Ciencias Sociales.	Revista científica Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 7(13), 2-7. https://acortar.link/sK1z0R	Psicología	Categorías de la monografía.	Definición de postpandemia.
30	Lara, D. (2021).	Los desafíos a los que se enfrentan las empresas tras la pandemia.	Sitio Web EL PAÍS. https://acortar.link/nXXyr1	Psicología Organizacional	Actividades resilientes y postpandemia.	Gestión del teletrabajo y reorganización.
31	León, F. H. (2015).	La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial.	Artículo científico Contribuciones la economía, 13(1). https://goo.su/LLg6	Psicología Organizacional	Etapas de la resiliencia organizacional.	Prevención, preparación y flexibilidad.
32	León, P. A. (2013).	Resiliencia organizacional: Una aproximación.	Trabajo de grado Universidad del Rosario https://acortar.link/uimle2	Psicología Organizacional	Definición del término resiliencia.	Origen del concepto de resiliencia.

33	Maor, D., Park, M., & Weddle, B. (2022).	Aumente la resiliencia de su organización.	Sitio Web McKinsey y Company. https://goo.su/SUez8	Psicología Organizacional	Principios de resiliencia organizacional.	Capacidad organizacional para mantener operaciones activas.
34	Meza, J. (2021).	Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA (San Andrés Isla).	Trabajo de grado Universidad Pontificia Bolivariana. https://bit.ly/48iS4jp	Psicología Organizacional	Desafíos en las organizaciones.	Carencias de falta de planes de acción ante crisis.
35	Montero, F. V. (2020).	Resiliencia Organizacional.	Libro Editorial Gedisa, S.A. https://acortar.link/BAYOGv	Psicología Organizacional	Resiliencia organizacional.	Cambio en el entorno oragnizacional.
36	Navarro, A. (2023).	Cómo Desarrollar la Resiliencia Organizacional.	Sitio Web INNEVO. https://goo.su/0U6OCW	Psicología Organizacional	Factores resilientes.	Desarrollo de la resiliencia organizacional.

37	Navarro, F. (2013).	Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales: Seguridad en el Trabajo.	Sitio Web Revista digital INESEM. https://goo.su/MObGQ1	Psicología laboral	Factores de riesgo.	Categorías estructurales y no estructurales.
38	Nemeth, C., Hollnagel, E., & Dekker, S. (2009).	Resilience Engineering Perspectives, Volume 2: Preparation and Restoration.	Libro Ashgate. https://acortar.link/NIK1tk	Psicología Organizacional	Etapas de la resiliencia organizacional.	Planes dinámicos en las organizaciones para recuperar las fortalezas.
39	Niño, R. J., Dávila, M. L., & Torres, C. E. (2021).	Modelo de resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa braserv petróleo sucursal colombiana.	Tesis de maestría Escuela de Administración de Negocios. https://acortar.link/lmT22F	Psicología Organizacional	Teoría sobre el modelo MRA.	Importancia de la resiliencia adaptativa en las organizaciones ante entornos inestables.

40	Normandin, J. M., & Therrien, M. C. (2016).	Resilience Factors Reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder.	Artículo científico Journal of Contingencies and Crisis Management, 24(2), 107-118. https://acortar.link/ERcNjY	Psicología Organizacional	Modelos explicativos de la resiliencia organizacional.	Explicación sobre la dinámica del funcionamiento de la resiliencia organizacional.
41	Oramas, A. (2009).	Resiliencia.	Sitio Web El Universo. https://acortar.link/tbA1bq	Psicología	Explicación sobre resiliencia organizacional.	Recuperación y adaptación ante la crisis.
42	Ortiz, H. A., & Erazo, C. A. (2021).	Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas.	Revista científica Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(12), 366-386. https://lc.cx/vC6_Xf	Psicología Organizacional	Medida de contingencias para las organizaciones ante la crisis.	Rapidez, agilidad y estabilidad.
43	Pastor, L. (2021).	La tecnología puede ayudar a las empresas a mejorar su resiliencia.	Sitio Web Grant Thornton. https://acortar.link/s7ldBy	Psicología Organizacional	Factores resilientes	La tecnología como factor que ayudo a mitigar el impacto

						provocado por la COVID-19.
44	Pérez, N., Vega, R. y López, Y. (2022).	Análisis de la resiliencia organizacional en tiempos de la Covid-19: una mirada bibliométrica.	Revista científica Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication, 2, 1-15. https://lc.cx/n0ZC9E	Psicología Organizacional	Situación problemática.	Importancia del desarrollo de resiliencia organizacional.
45	Río, G. M., Salgado, M. V., Bull, K. G., & Esparza, M. R. (2022).	Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19.	Revista científica SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 4(1), 1-11. https://lc.cx/bXriU5	Psicología Organizacional	Aprendizaje organizacional.	Importancia de comprender y tomar de referencia las lecciones aprendidas.
46	Río, J. D., & Santisteban, D. F. (2011).	Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos.	Revista científica Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 247-266. https://lc.cx/EVp3Y5	Psicología Organizacional	Aprendizaje organizacional.	Relación entre resiliencia y aprendizaje organizacional.

47	Rogel, E. M., & Urquiza, J. I. (2019).	Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras.	Revista de Ciencias Sociales (Ve), 25(2), 112-118. https://acortar.link/gOo7RI	Psicología Organizacional	Resiliencia organizacional.	Resiliencia como elemento indispensable dentro de las organizaciones.
48	Romero, G., & Rivero, J. C. (2017).	Resiliencia organizacional.	Libro Serie de Ciencias de la Gestión. https://acortar.link/W69xPi	Psicología Organizacional	Información y tecnología.	Recursos primordiales para una organización.
49	Rondón, E. J. (2019).	Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria.	Revista científica Revista Scientific, 4(14), 101-119. https://acortar.link/zcCJlh	Psicología Organizacional	Disciplina de psicología organizacional.	Propósito principal y áreas de estudio, incluyendo las organizaciones.
50	Rosario, M. (2022).	Liderazgo, cultura organizacional y resiliencia.	Sitio Web The OD Consulting Group. https://lc.cx/rkkDu6	Psicología Organizacional	Factores resilientes.	Cultura organizacional en tiempos de postpandemia.

51	Saavedra, E. (2005).	Resiliencia y ambientes laborales nocivos.	Informe Universidad Católica del Maule. https://lc.cx/k6TbPF	Psicología Organizacional	Características de la resiliencia organizacional.	Cinco características básicas que las organizaciones resilientes deben poseer.
52	Schein, E. (1982).	Psicología de la organización.	Libro Editorial Dosset. https://acortar.link/4f4q6V	Psicología Organizacional	Concepto de organización.	Definición de organización y como están conformadas.
53	Silva, G. S., Cordero, C. Z., & Urdanivia, J. S. (2017).	La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones.	Revista científica Gestión en el Tercer Milenio, 20(39), 13-24. https://acortar.link/2yG3AA	Psicología Organizacional	Etapas de la resiliencia organizacional.	Prevención y preparación ante las crisis.
54	Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K., & Filho, W. L. (2020).	Small & Medium-Sized Enterprises, Organizational Resilience	Revista científica Insights froma Literature Review. Sustainability, 12(18), 1-17. https://acortar.link/eZm08e	Psicología Organizacional	Postpandemia.	Nuevos desafíos para las organizaciones.

		Capacity and Flash Floods:				
55	Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003).	Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline.	Libro Berrett-Koehler. https://acortar.link/0cdzEm	Psicología Organizacional	Teoría del aprendizaje organizacional.	Estudio de la resiliencia dentro de las organizaciones.
56	Tejeda, F. B. (2020).	Joinnus se reinventa ante el COVID-19 y lanza servicio de Streaming de eventos.	Sitio Web Ecommerce News. https://acortar.link/YhgLv4	Psicología Organizacional	Estrategias resilientes dentro de las organizaciones.	Joinnus Market organización resiliente durante la pandemia.
57	Velásquez, A. (2007).	La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann.	Revista científica Revista Escuela de Administración de Negocios (61), 129-155. https://lc.cx/Wyff3g	Psicología Organizacional	Concepto de organizaciones.	Propósito de las organizaciones.
58	Veliz, F. (2015).	Las organizaciones resilientes viven	Sitio Web rh management. https://lc.cx/CYao_D	Psicología Organizacional	Modelo MRA	Propósito de creación del Modelo de

		en el autocuidado.				resiliencia adaptativa.
59	Vicente, M. Á., & Babino, E. A. (2023).	La Administración Pos Pandemia, preparando a las organizaciones para la era desconocida.	Libro https://lc.cx/IVUiUs	Psicología Organizacional	Concepto de la postpandemia.	Cambios a nivel mundial y organizacional.

Tabla 2: *Recuadro bibliográfico de fuentes secundarias.*

CUADRO BIBLIOGRÁFICO						
2. Fuentes secundarias						
No	Autor y año	Título	Tipo de material	Área disciplinaria	Dimensión teórica de interés	Aporte al abordaje del tema
1	Araham, E. A., Cardenas, A. C., & Pasco, A. G. (2021).	Resiliencia organizacional en una microempresa (estudio preliminar).	Revista científica Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO(12), 52-59. https://lc.cx/VRk1CJ	Psicología Organizacional	Beneficios de implementar resiliencia organizacional.	Adaptabilidad estratégica para las organizaciones.
2	Estruga, N. (2021).	Continuidad de negocio y resiliencia organizacional: Diferencias y similitudes.	Sitio Web EALDE Business School. https://acortar.link/brFRT6	Psicología Organizacional	Normativas de resiliencia.	Normativas y principios que se relacionan directamente con la resiliencia organizacional y la continuidad

						de los negocios.
3	Moncini, R. (2023).	Resiliencia organizacional ¿cómo emerger a los desafíos de hechos fortuitos?	Libro UNERMB. https://acortar.link/LpqyZ2	Psicología Organizacional	Características de resiliencia organizacional.	Las características de las organizaciones que demuestren resiliencia.
4	Orozco, B. C. (2015).	Resiliencia organizacional. Autoestima colectiva, identidad cultural, ética y humor social en la Universidad de la Guajira, Colombia.	Revista científica Revista Luciérnaga, 100-108. https://acortar.link/DwYruE	Psicología Organizacional	Concepto de resiliencia organizacional.	Ámbito empresarial y ajustes en el entorno volátil.

5	Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2018).	Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional.	Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia, 41-54. https://acortar.link/r6RWg7	Psicología Organizacional	Dimensiones de la resiliencia organizacional.	Desempeño, adaptabilidad, voluntad y elasticidad.
6	Tavira, E. y Hernández, E. (2023).	Resiliencia organizacional como estrategia de recuperación y continuidad de las Pymes turísticas.	Revista científica RILCO (46), 131-138. https://lc.cx/rR_heK	Psicología Organizacional	Consecuencias de la pandemia en las organizaciones.	La falta de resiliencia como factor para el cierre operativo de las organizaciones.