

Resiliencia organizacional mecanismo de supervivencia y competitividad en las microempresas*

Organizational resilience as a survival mechanism and competitiveness in microenterprises

Recibido: Noviembre 10 de 2025 - Evaluado: Febrero 12 de 2025 - Aceptado: Mayo 17 de 2025

Martha Lida Solarte-Solarte**

Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO, Colombia

msolartesol@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3348-1368>

Claudia Magali Solarte-Solarte***

Universidad CESMAG, Colombia

cmsolarte@unicesmag.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-8844-2070>

Para citar este artículo / To cite this Article

Solarte-Solarte, M. L., & Solarte-Solarte, C. M. (2025). Resiliencia organizacional mecanismo de supervivencia y competitividad en las microempresas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-14. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.20.2025.13381

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

Introducción: en el artículo se muestra una revisión sistemática de literatura del concepto de resiliencia en la empresa, mediante el análisis de algunas investigaciones realizadas actualmente. La diferencia que existe de la resiliencia en distintos niveles de análisis al igual que los estudios efectuados de manera personal, grupal y empresarial con valiosos aportes.

Objetivo: se estudia la definición de resiliencia y se analiza cómo ésta se interpreta como la capacidad organizacional para enfrentar situaciones difíciles y recuperarse, logrando ser competitivas.

Método: se hace la indagación e interpretación de artículos en revistas publicadas en bases científicas como Scielo, Scopus, Redalyc, Science Direct, Google Scholar, Dialnet y Doaj.

Resultados: la discusión presenta puntos de vista de diferentes autores desde distintas posiciones respecto a la resiliencia y su interacción con la competitividad. En este sentido, se da a conocer que existen vínculos entre ambos términos; puesto que la mayor parte de los

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de revisión. Trabajo vinculado a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO y la Universidad CESMAG, Colombia. Ruta metodológica para la creación de artesanías tejidas a mano a base de fique dirigida a las mujeres del Resguardo de Yascalú-Túquerres.

**Economista por la Universidad de Nariño, Colombia. Magíster en Mercadeo por la Universidad de Manizales, Colombia. Docente-investigadora, integrante del grupo de investigación GICAES en la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Colombia. Email: msolartesol@uniminuto.edu.co

*** Administradora de Empresas por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Contador Público por la Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. Magíster en Mercadeo por la Universidad de Manizales, Colombia. Líder del grupo de investigación Gestión y Competitividad. Docente-investigadora en la Universidad CESMAG, Colombia. Email: cmsolarte@unicesmag.edu.co

estudios indican que la resiliencia organizacional puede favorecer a que las organizaciones sean más eficientes, y por lo tanto incidir en la competitividad.

Conclusión: se sugieren temas de investigación en el futuro acerca de la fortaleza psicológica en el ámbito laboral y organizacional. Se concluye que la resiliencia organizacional es un mecanismo que facilita la competitividad de las empresas.

Palabras Clave: Resiliencia, Resiliencia Empresarial, Revisión Sistemática de Literatura, Competitividad, Microempresas

Abstract

Introduction: This article presents a systematic literature review on the concept of resilience in business, through the analysis of recent research studies. It explores the differences in resilience across various levels of analysis, as well as studies conducted at the individual, group, and organizational levels, all of which contribute valuable insights.

Objective: The study examines the definition of resilience and analyzes how it is interpreted as an organizational capacity to face adverse situations and recover from them, thereby achieving competitiveness.

Method: A comprehensive search and interpretation of articles were conducted from scientific databases such as Scielo, Scopus, Redalyc, ScienceDirect, Google Scholar, Dialnet, and DOAJ.

Results: The discussion presents the perspectives of different authors from various standpoints regarding resilience and its relationship with competitiveness. The findings reveal that there are links between both concepts, as most studies indicate that organizational resilience can enhance efficiency and, consequently, improve competitiveness.

Conclusion: Future research topics are suggested concerning psychological strength in the workplace and organizational contexts. It is concluded that organizational resilience functions as a mechanism that facilitates business competitiveness.

Keywords: Resilience, Organizational Resilience, Systematic Literature Review, Competitiveness, Microenterprises

Introducción

En las organizaciones ante una situación de crisis se manifiestan diferentes comportamientos de forma individual y colectiva, sin embargo, el aprendizaje que se obtiene de ella y la forma como se responde a esta es lo más importante cuando se dilucida la crisis y se responde a ella. (Choi *et al.*, 2010). Por otra parte, Stephens *et al.* (2013) en un estudio relacionado con la Capacidad de Carga Emocional (ECC) donde se examinó la resiliencia se expresaron tanto emociones positivas como negativas entre individuos y equipos. En los dos estudios realizados, en uno de ellos se encontró que la ECC está directamente relacionada con la resiliencia individual; en el segundo estudio se encontró un patrón similar.

Además, según Fleig-Palmer *et al.* (2009) la resiliencia se constituye en un fuerte predictor cuando se busca empleo por parte de adultos, jóvenes, minorías y los cónyuges/parejas. En este orden de ideas, muchas empresas se han visto afectadas por diferentes crisis como las dificultades financieras del 2008 a causa del colapso de las pirámides y la pandemia del COVID en 2019 las cuales ocasionaron grandes problemas al interior de las organizaciones como: pérdida del empleo, clientes y de ingresos; ante este panorama no todas las organizaciones respondieron de la misma forma. La razón es que las empresas actuales están cambiando, enfocándose en la experiencia, la psicología y las competencias. Así mismo, la dirección organizacional y la consideración de los requerimientos individuales y grupales de la organización, los trabajadores y de la sociedad en general (Salanova, 2009). En consecuencia, muchas empresas superan las dificultades a las que se ven enfrentadas, mientras que otras se

ven debilitadas. En estas circunstancias se genera una diversidad de posibilidades, de allí, que las empresas que deseen renovarse y fortalecerse diariamente, se podrían considerar empresas resilientes (Salanova, 2012).

Ahora bien, de acuerdo a Conz & Magnani (2020) la resiliencia es una cualidad que tienen las personas que son competentes para enfrentar incertidumbres y son capaces de sentirse mejor después de que ocurrió una situación desgradable. Por su parte, Passenheim (2020) en una organización se reconoce la resiliencia como el deseo de logro y la adaptación positiva en circunstancias difíciles. Meneghel *et al.* (2023) expresan que la resiliencia es la facultad que tienen las empresas de asimilar transformaciones a nivel interno y externo a través de procesos de adaptación que no afectan su rentabilidad, sino que logran beneficios de esta crisis. Así mismo, Shepherd & Williams (2023) señalan que la resiliencia propone que se siga con las actividades que se venían desarrollando durante la crisis que se experimenta, sin embargo, con el transcurrir del tiempo se logra la recuperación. Por otra parte, Cordero *et al.*, (2014) plantea que la resiliencia supone la habilidad de una economía para afrontar transformaciones y aprovechar las crisis como oportunidades para impulsar la renovación y fomentar ideas innovadoras. Por lo expuesto, en este trabajo se estudió la definición de resiliencia para aclarar la naturaleza, el alcance y la estructura del constructo. De la misma forma se analizó cómo la resiliencia se interpreta como la capacidad de las organizaciones para enfrentar situaciones difíciles y recuperarse, logrando ser competitivas.

Metodología

El objetivo de este estudio fue hacer una revisión sistemática de literatura de la resiliencia y como incide en la competitividad. Las metas fundamentales de un procedimiento sistemático para revisar la literatura permiten un acercamiento al conocimiento que se tiene de un campo de estudio determinado, en este caso se trata de construir un constructo de este término en un área de investigación que necesita más estudios (Petticrew & Roberts, 2008); este tiene en cuenta las siguientes etapas: identificación, recolección y análisis de la literatura principal. Una revisión de literatura apoya la indagación de temas y patrones emergentes.

Una vez que se ha realizado el proceso de revisión de literatura se obtiene la selección final de los artículos, el cual consta de la recopilación de datos, interpretación y elaboración sintética (Crossan & Apaydin, 2010). Con el objetivo de conocer el impacto de la resiliencia en la competitividad de las organizaciones se han formulado los siguientes interrogantes:

RQ1: ¿Cómo se puede fortalecer la resiliencia organizacional a partir de alternativas y/o modelos presentados por algunos autores?

RQ2: ¿De qué manera influye la resiliencia organizacional en la competitividad empresarial?

Se empleó una cadena de búsqueda formada por las palabras clave (tabla 1). Además, se añadieron términos equivalentes con el fin de ampliar los resultados y obtener un mayor número de artículos para el análisis (tabla 2).

Tabla 1. Términos clave y sus equivalentes

Términos clave	Términos equivalentes
Resiliencia	Resistencia
	Fortaleza
	Capacidad de adaptación
	Flexibilidad
	Elasticidad
Competitividad	Solidez
	Capacidad

Términos clave	Términos equivalentes
	Eficiencia
	Talento
	Idoneidad
	Capacidad competitiva
Empresa	Compañía
	Organización
	Firma
	Sociedad
	Negocio

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Cadena de búsqueda

Palabra principal	Cadena de búsqueda
Resiliencie	("resiliencie" or "strength" or "adaptability" or "flexibility") and ("competitiveness" or "ability" or "efficiency") and ("company" or "organization" or "signature" or "society" or "business")

Fuente: elaboración propia.

En principio, se realizó una búsqueda de información en bases de datos como Scielo, Scopus, Google Scholar, Redalyc, DOAJ, Science Direct y Dialnet (tabla 3). La selección de los artículos se llevó a cabo considerando los criterios establecidos en la tabla 3.

Tabla 3. Criterios de selección en bases científicas

Refinar	Scopus	Redalyc	Scielo	Google Scholar	Science Direct	Doaj	Dialnet
Tipo de acceso abierto	25		680	12.600	26.712	20	47
		570.205					
Año (2001-2023)	47	131823	268	14400	227	15	47
Área temática (Negocios, Administración y Contabilidad, Ciencias sociales y economía)	140	1.871	173	1342	58	19	47
Tipo de documento (Artículo)	82	672	263	850	37	20	29
Idioma inglés	82	567	220	696	37	1	
Idioma español		105	43	154		19	29

Fuente: elaboración propia.

Se examinó en los artículos título, palabras claves, resumen, introducción, metodología, resultados y conclusiones. También, se tuvo en cuenta algunos criterios para incluir y excluir estudios en la revisión, por ejemplo: que en el artículo aparezca el tema de resiliencia; además, que se refiera a competitividad; y, que se exponga las incidencias de la resiliencia en la competitividad. Cabe destacar que en la revisión se encontraron 50 artículos pertinentes para la indagación de la literatura. En este sentido, se escogieron artículos científicos evaluados por el sistema doble ciego, y actualizados para esta revisión sistemática de literatura; además, se realizó la lectura completa del artículo para verificar su importancia para la revisión que se está levantando, seleccionando artículos de revistas indexadas, lo cual genera más fiabilidad y reconocimiento.

Resultados

Puede sostenerse que una empresa resiliente es aquella que, tras enfrentar diversas adversidades o crisis, queda fortalecida y capaz de afrontar futuras crisis económicas, así como los episodios de desconfianza que suelen surgir posteriormente. Con frecuencia, este ciclo

inicia con crisis financieras, continúa con crisis económicas y culmina en crisis de confianza, entendida esta última como la disposición positiva hacia los demás y hacia la organización en la que se trabaja (tabla 4).

Tabla 4. Definición de resiliencia organizacional

Concepto	Autor
En un contexto empresarial que cambia de manera constante, las organizaciones y sus miembros a menudo se enfrentan a una variedad de situaciones adversas y es aquí donde interviene la resiliencia.	(Keith, 2011)
La reciprocidad incide en propiciar sentimientos de conexión, valor y pertenencia elementos fundamentales de la resiliencia.	(Carmeli <i>et al.</i> , 2015)
Las relaciones interpersonales crean un entorno de apoyo al proporcionar un sentimiento de valor y cuidado a las personas en esa relación, cuando se trata de enfrentar situaciones difíciles.	(Dutton & Heaphy, 2003)
Es la habilidad de adaptar y renovar constantemente los modelos y estrategias empresariales conforme se modifican las condiciones.	(Hamel & Välikangas, 2003)
Organizaciones resilientes son las que tienen la capacidad de absorber las alteraciones y las rupturas, tanto a nivel interno como externo, sin afectar su renta y son flexibles, por medio de procedimientos de adaptación ágil, obteniendo ventajas extras, ya sean tangibles o intangibles, provenientes de situaciones desfavorables y/o inesperadas.	(Minolli, 2005)
Habilidad de una organización para adecuarse ante una perturbación. Esta depende de la multiplicidad de los integrantes y como estos asimilan el entorno.	(Yauri <i>et al.</i> , 2020)
Comprendida como un mecanismo de afrontamiento y adaptación constructiva ante riesgos o adversidades importantes.	(Masten, 2001)
Experiencias como el trauma, la adversidad, las amenazas, el estrés o dificultades relacionadas con el trabajo y la salud requieren un proceso de ajuste efectivo para superar dichas condiciones.	(American Psychological Association, 2011)
El capital social es un factor que contribuye a mejorar la resiliencia organizacional.	(Jia <i>et al.</i> , 2020)
Las competencias tecnológicas permiten que las organizaciones puedan enfrentar las adversidades de una mejor forma, adaptándose a través de un modelo que le permite integrar a las personas con la tecnología.	(Close <i>et al.</i> , 2020)
La resiliencia, en esencia, se reconoce como la capacidad que previene los efectos negativos de una situación adversa y favorece la recuperación.	(Linnenluecke, 2017)
Solo es posible hablar de organizaciones resilientes cuando estas enfrentan una amenaza o un riesgo concreto; de hecho, la resiliencia implica la capacidad de implementar acciones tanto reactivas como preventivas ante situaciones adversas.	(Meneghel <i>et al.</i> , 2023)
Las relaciones interpersonales contribuyen a que las personas en sus trabajos puedan ser resilientes cuando permiten el acceso a recursos, disminuir la incidencia de condiciones de amenaza y brindar material informativo que reduzca la incertidumbre.	(Stephens <i>et al.</i> , 2013)
La resiliencia se relaciona con la capacidad de las organizaciones de ser flexibles y adecuarse constantemente a circunstancias de diversa índole.	(García-Merino <i>et al.</i> , 2015)
Las organizaciones deben enfrentar diversos eventos que afectan sus operaciones y sus procesos, debido a que se ven abocadas a diferentes situaciones como la tercerización, centralización, dependencia de las tecnologías entre otros. Frente a estos escenarios el papel de los directivos es asumir un papel resiliente basándose en la cultura organizacional y la capacitación de las personas ante una disruptión.	(Restrepo, 2019).
Las organizaciones que se caracterizan por ser más resistentes son aquellas que tienen las siguientes cualidades: visión compartida, claridad de los objetivos, entender el entorno, empoderamiento y liderazgo, cultura enfocada a la resiliencia empresarial, material informativo, disponibilidad de recursos y capacidad para gestionar el cambio.	(Marín-Martínez, 2023)
En la medida en que las organizaciones aprenden a construir un nuevo tejido organizacional, en la que se asume la competencia de dar respuesta frente un escenario de incertidumbre y peligro, es allí cuando los individuos logran un mayor conocimiento del entorno y de desempeño organizacional.	(Samán <i>et al.</i> , 2022)

Concepto	Autor
Existe un punto de encuentro entre la resiliencia individual y organizacional, puesto que las soluciones que se den ante los problemas de una organización, dependen de las características que tengan los colaboradores en cuanto a la resiliencia que estos poseen antes que se puedan desarrollar estrategias organizacionales.	(Waehning, N., 2023)
Las empresas cada vez más se ven abocadas a enfrentar situaciones de adversidad en el entorno externo y es allí cuando cada vez se hace más difícil que estas sobrevivan; es así como la resiliencia juega un papel trascendental cuando se trata de analizar su incidencia en este tipo de escenarios; más aún en el momento que las empresas enfrentan múltiples adversidades en el transcurso del tiempo.	(Smith <i>et al.</i> , 2023)

Fuente: elaboración propia.

Es relevante distinguir el concepto de la resiliencia organizacional y la competitividad que las empresas deben asumir los desafíos que se presentan a nivel interno y externo como una forma de desarrollar sus habilidades y así contribuir con la competitividad de la empresa. Cuando se tiene organizaciones resilientes los obstáculos y las adversidades no se miran como problemas sino como oportunidades de mejorar y hacer que las empresas sean cada vez más competitivas (tabla 5).

No obstante, no se puede desconocer que las “organizaciones resilientes” tienen los recursos, las habilidades y disposición de las personas para resistir las presiones a que se ven enfrentadas y poder mostrar un desempeño acorde con los resultados esperados. (Rodríguez-Sánchez & Salanova, 2017; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2021).

Tabla 5. Contextualización de competitividad

Concepto	Autor
Es fundamental efectuar estudios de la incidencia que tiene el comportamiento en las organizaciones, de allí la necesidad de indagar como la competitividad se constituye en un elemento fundamental para que las empresas sobrevivan en el contexto social, ambiental y económico.	(Mosquera & Millán, 2013)
El contexto interno como externo de una empresa son esenciales para lograr una mayor competitividad. Las organizaciones requieren enfocarse en factores competitivos como la calidad, innovación entre otros, destacándose el talento humano, el cual es indispensable para que las empresas puedan sobrevivir frente a las amenazas del mundo globalizado.	(Romero <i>et al.</i> , 2020)
Teniendo en cuenta que la resiliencia organizacional permite que las empresas sean más eficientes, esto incide directamente en que las organizaciones sean más competitivas y por lo tanto que estas puedan sobrevivir y adaptarse más fácilmente a las transformaciones del mundo empresarial.	(Samán <i>et al.</i> , 2022)
La competitividad es la competencia organizacional para elaborar productos y/o servicios cuya impronta sea la calidad, haciendo que las organizaciones sean más eficientes en las diferentes áreas, optimizando sus procesos, teniendo en cuenta que el talento humano como el eje central de las organizaciones en su accionar y actitud ante las situaciones adversas puede hacer que las organizaciones mejoren su productividad para que estas puedan sobrevivir, crecer y desarrollarse adaptándose a los cambios en los diferentes mercados.	(Bernal & Rodríguez, 2019)
La respuesta rápida de una organización a las adversidades y obstáculos se considera como resiliencia, es decir que se constituye en una ventaja competitiva frente a la incertidumbre y el cambio; donde se presentan nuevos escenarios para que las organizaciones compitan eficientemente.	(Schipper & Langston, 2015).
Las organizaciones resilientes se caracterizan porque logran enfrentar los numerosos cambios que se presentan tanto en el entorno interno como externo con factores relacionados con aspectos económicos, sociales, tecnológico y ambiental; a través de los líderes resilientes se logra que las empresas alcancen un mejor desempeño y beneficios extras para los colaboradores obteniendo una mayor competitividad frente a otras empresas del mismo sector.	(Navarro <i>et al.</i> , 2017)
El talento humano resiliente, cuando tienen el apoyo de la empresa, son capaces de usar recursos para adaptarse y progresar permanentemente en su empleo, inclusive en	(Kuntz <i>et al.</i> , 2016)

Concepto	Autor
difíciles circunstancias. En la época del Covid-19 las empresas pequeñas y las organizaciones medianas se vieron abocadas a numerosas crisis, de allí que los gobiernos de diferentes países tuvieran que fortalecer estas empresas. Es entonces, cuando se visualiza que promover la resiliencia empresarial cuando se viven situaciones de normalidad contribuirá a que las empresas puedan resistir los problemas, reducir la probabilidad de quebrar y mejorar su desempeño productivo para lograr ser más competitivas.	(International Trade Centre, 2020)

Fuente: elaboración propia.

Antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional

Según Vogus (2007). hay unos antecedentes que permiten el desarrollo de la resiliencia organizacional, es así como se presentan cuatro (4) alternativas:

Alternativa de Horne y Orr

De acuerdo con Horne (1998) en las organizaciones se hacen presentes siete (7) directrices que funcionan como un sistema integrado y que en la medida que se den contribuyen a la resiliencia organizacional, estas son:

- Comunidad: se refiere al entendimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión y valores de la organización.
- Competencia: engloba las capacidades y habilidades de los empleados para responder a las exigencias del entorno externo.
- Conexiones: consiste en el respaldo interno que permite enfrentar adecuadamente las presiones provenientes del exterior.
- Compromiso: implica la disposición de todas las áreas de la empresa para colaborar de manera conjunta durante los procesos de cambio.
- Comunicación: hace referencia al flujo oportuno de información relevante en momentos de transformación.
- Coordinación: comprende las acciones articuladas de toda la organización orientadas a alcanzar resultados eficientes.
- Consideración: alude a la capacidad del talento humano para ajustarse en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

Estas pautas deben ser evaluadas de manera continua para asegurar que las organizaciones logren sus objetivos incluso en contextos de crisis. En este sentido, las empresas que integran estas siete dimensiones pueden absorber y convertir las situaciones de presión en oportunidades de fortalecimiento institucional. A continuación, se presentan los modelos que permiten que las organizaciones puedan asumir la resiliencia desde una postura más dinámica.

Alternativa de Gittel, Cameron, Lim y Rivas

En este contexto, Gittel *et al.* (2006) señalan cuatro condiciones indispensables para alcanzar resultados favorables tras una situación adversa:

- Fomentar relaciones interpersonales sólidas entre los empleados, lo que implica mantener un clima organizacional positivo que contribuya a garantizar su compromiso y rendimiento.
- Destacar la relevancia de disponer de un modelo de negocio adecuado, así como de contar con recursos financieros suficientes, reflejados en un flujo de caja saludable y bajos niveles de endeudamiento.

- Tener una actividad dirigida a impedir las destituciones por sus consecuencias negativas en las utilidades, las aptitudes de los productos y servicios, el clima organizacional y la innovación.
- No violar el contrato psicológico, esta situación se presenta cuando se reduce la nómina de trabajadores y esto ocasiona que se genere un ambiente de desconfianza y conflictos entre el resto de personal provocando un deterioro en las relaciones interpersonales.

Al respecto, Tena (2002) expresa que los contratos psicológicos se originan conforme a las percepciones individuales que tenga cada persona y a las obligaciones percibidas por estas hacia la empresa. Se puede reconocer que este será el resultado de lo que cree un individuo que debe a la organización, por ejemplo, lealtad y rendimiento si obtienen algunas contraprestaciones como salario y seguridad laboral. Sin embargo, no se puede desconocer que estas creencias son subjetivas, pero sirven de base al contrato psicológico.

En estas circunstancias, las empresas enfrentan de una mejor manera las dificultades cuando no realizan despidos, conservan relaciones interpersonales fuertes, tienen recursos financieros suficientes y poseen de un modelo de negocios adecuado a las carencias de la competencia. Igualmente, cuando se refuerzan las condiciones anteriormente descritas se está contribuyendo al desarrollo de la resiliencia organizacional.

Alternativa del modelo Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

De acuerdo con Salanova *et al.* (2012) las HERO son organizaciones resilientes que se preocupan por sus empleados y la organización en si, por ello realizan acciones anticipadas y estratégicas orientadas a optimizar los procesos y, especialmente, los resultados. Asumen, una actitud proactiva frente a las situaciones adversas que se presenten, y continúan funcionando en un entorno cambiante y conflictivo. Este modelo comprende los siguientes factores que propician que una empresa sea fuerte y resiliente:

- Herramientas y estrategias corporativas que propicien un clima organizacional positivo para los empleados.
- Colaboradores que tengan elevados niveles de bienestar con el fin de que se sientan comprometidos con la empresa donde trabajan.
- Resultados organizacionales saludables que permitan un desempeño óptimo de la empresa en su relación con la comunidad.

Estos factores permitirán que una organización resiliente sea integral en todos los niveles de la empresa, trabajando con directivos, colaboradores y equipos resilientes para fabricar productos y ofrecer servicios de calidad aun en las situaciones más adversas.

Alternativa de Carthey, de Leval y Reason

Carthey *et al.* (2001), las empresas se pueden mover en un hipotético espacio de seguridad donde puede existir la máxima resiliencia y vulnerabilidad dependiendo de la manera como se enfrenten las organizaciones a los riesgos técnicos y humanos en el transcurso de su actividad diaria en su trabajo. Es así como, no es el hecho de que las empresas se distancien de todo aquello que ocasione efectos adversos (vulnerabilidad) sino por el contrario enfrentar la adversidad para alcanzar una mayor resiliencia; para conseguir estos resultados las empresas deben tener en cuenta tres factores intrínsecos de la cultura organizacional los cuales son: conocimiento, el cual hace referencia a como las empresas se mantienen en constante alerta ante amenazas y riesgos, el compromiso cuenta con dos insumos fundamentales que son la motivación y los recursos por parte de los directivos para apoyar el trabajo que realizan los

colaboradores y finalmente la competencia son las habilidades que tiene la organización para encontrar los peligros al igual que las acciones para protegerse con que cuenta la empresa para hacer que está sea lo suficientemente flexible y se pueda adaptar a los cambios.

En este sentido, las empresas cuentan con ayudas para ser resilientes, por una parte, están las medidas reactivas es decir previa recopilación de los incidentes críticos para descubrir sus causas y efectos y por otra parte a través de medidas proactivas identificando factores o condiciones que puedan incidir en incidentes en el futuro y que por lo tanto necesitan corrección. De igual forma, se presenta el Modelo Multinivel de Resiliencia Organizacional (MMRO) el cual busca ante todo identificar como las personas han enfrentado situaciones de crisis y como el sistema social organizacional tiene una respuesta adaptativa. Se entiende entonces que son las personas quienes cambian la estructura social construida con el fin de adaptarse ante las necesidades de la organización; de allí que se muestre que las capacidades colectivas al igual que las individuales son componentes de la resiliencia organizacional (Reis *et al.*, 2017).

En este contexto, según Sutcliffe (2003) se puede percibir que las organizaciones pueden enfrentarse a las situaciones adversas en la medida que sean más resilientes; sin embargo, de acuerdo con Lengnick (2011); Somers (2009) no existe acuerdo entre los autores para conceptualizar las consecuencias de la resiliencia para las empresas. Algunos autores, sin embargo, conciben la resiliencia de la organización como un proceso principalmente pasivo, porque es aquí donde las empresas se enfrentan a condiciones desfavorables y pueden retornar a los efectos esperados antes de dicho escenario, para alcanzar la estabilidad de la organización. El resultado principal es que la empresa establece una proporción real para conservar sus utilidades (Gittell *et al.*, 2006). No obstante, para otros investigadores, la resiliencia empresarial va más allá del restablecimiento por haber acogido las condiciones adversas como oportunidades. Por otra parte, en las investigaciones de Djourova *et al.* (2020) y Caniels & Hatak (2022) las relaciones que se han gestado a través del tiempo en las que hay líderes y seguidores propician ambientes de confianza y autonomía y esto hace que surja la resiliencia, de allí que separar estos elementos no es posible.

Conclusiones

Se puede afirmar que independientemente de la concepción que tenga cada autor acerca de la resiliencia todos confluyen en que en la medida en que una empresa y/o individuos puedan estar preparados para anticiparse a situaciones adversas se podrá responder de manera más proactiva, de allí que es importante construir una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, los recursos y ante todo la motivación.

Así mismo, cuando las organizaciones promueven los valores organizacionales entre los líderes, estos guían a sus colaboradores, propiciando un ambiente de aprendizaje y de estabilidad donde se fomenta la resiliencia.

En este sentido, si en una empresa se promueve la misión y visión al igual que los valores, se fomenta las habilidades de los colaboradores y el trabajo en equipo para que se propicie un ambiente de más tolerancia, en el cual ellos puedan responder a las exigencias del medio ambiente externo, todos estos elementos contribuyen a fortalecer la resiliencia como un mecanismo en el que los esfuerzos de toda la empresa conduzcan a alcanzar resultados más eficaces, logrando que esta sea más competitiva.

Existen diferentes modelos desde los cuales se puede abordar la resiliencia organizacional, como la alternativa de Horne & Orr que afirman que existen siete directrices desde las cuales se puede asumir la resiliencia organizacional las cuales son: identidad colectiva, destrezas, relaciones, dedicación, diálogo, articulación y respeto por las personas, el modelo de Hero que comprende tres factores para que una empresa sea más saludable y resiliente como: recursos y

prácticas organizacionales que propicien un clima organizacional positivo para los empleados; bienestar de los colaboradores y sentido de pertenencia a la empresa; resultados organizacionales saludables para lograr un desempeño óptimo de la empresa en su relación con la comunidad.

Así mismo, la alternativa de Carthey que afirma que las empresas se pueden mover en un espacio de vulnerabilidad o resiliencia, esto depende de cómo enfrenten los riesgos técnicos y humanos en el transcurso de su actividad diaria en su trabajo y finalmente el modelo MMRO que busca identificar cómo los colaboradores enfrentan las crisis y cómo el sistema social organizacional tiene una respuesta adaptativa.

Las organizaciones resilientes permiten enfrentar los obstáculos y adversidades de una manera más proactiva, por cuanto los problemas se miran como un aprendizaje de las crisis a partir de las cuales se generan nuevas oportunidades de hacer que las empresas se fortalezcan y sean más competitivas. Finalmente, se sugiere plantear investigaciones sobre la resiliencia y su incidencia en el desempeño en el trabajo, al igual que la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Referencias

- American Psychological Association (2011, enero). Camino a la resiliencia. Resiliencia <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>
- Bernal, M. C. & Rodríguez, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Revista Scientia et Technica*, 24(1), 85-96. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/html/>
- Caniels, M., & Hatak, I. (2022) Resiliencia de los empleados: considerando tanto el aspecto social como el económico de los intercambios entre líderes y seguidores junto con el lado oscuro de la personalidad de los seguidores. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297-328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Carmeli, A., Dutton, J. & Hardin, A. (2015). El respeto como motor de nuevas ideas: vinculando el compromiso respetuoso, el procesamiento relacional de la información y la creatividad entre empleados y equipos. *Relaciones Humanas*, 68 (6), 1021–1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>
- Carthey, J., de Leval, M. y Reason, J. (2001) Resiliencia institucional en los sistemas de salud. *Calidad en la Atención Sanitaria*, 10, 29-32. <https://doi.org/10.1136/qhc.10.1.29>
- Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cordero, P., Núñez, F., Hernández, O. & Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481. <https://doi.org/10.22231/asyd.v11i4.9>
- Choi, J. N., Sung, S. Y. & Kim, M. U. (2010). ¿How Do Groups React to Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 38(6), 805-828. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.805>

- Close, K., Grebe, M., Andersen, P., Khurana, V., Franke, M., & Kalthof, R. (2020). Digital Path to Business Resilience. *BCG.com*. <https://n9.cl/834f>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). Un marco multidimensional de innovación organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de estudios de gestión*, 47, 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera-Santamatilde, N. y Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256-270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Dutton, J.E. & Heaphy, E.D. (2003) The Power of High-Quality Connections. In Cameron, K. & Dutton, J. (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, , (262-278). US: Berrett-Koehler Publishers. https://www.researchgate.net/profile/Emily-Heaphy/publication/262725459_The_Power_of_High_Quality_Connections/links/5f7643eea6fdcc00864ff13a/The-Power-of-High-Quality-Connections.pdf
- Fleig-Palmer, M., Luthans, K. & Mandernach, B. (2009). Reempleo exitoso a través del desarrollo de resiliencia. *Revista de desarrollo profesional*, 35(3), 228–247. <https://doi.org/10.1177/0894845308327271>
- García-Merino, T., Rivera, H., & Santos-Álvarez, V. (2015). La formación del concepto de resiliencia empresarial: Análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España). *Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), 1-24. <https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2246>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relaciones, despidos y resiliencia organizacional: respuestas de la industria aérea al 11 de septiembre. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). *La búsqueda de la resiliencia*. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Horne, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations*, 24(4), 29-39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- International Trade Centre (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. ITC, Geneva. <https://www.intracen.org/sites/default/files/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMEO2020.pdf>
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Hossan Chowdhury, M. M. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>
- Keith, J. (2011). La ciencia organizacional de la prevención y respuesta a desastres/terrorismo: construcción de teorías hacia el futuro del campo. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 32 (7), 1013-1032. <https://doi.org/10.1002/job.782>

- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Empleados resilientes en organizaciones resilientes: prosperar más allá de la adversidad. *Psicología Industrial y Organizacional, Cambridge University Press*, 9(2), 456-462. https://ideas.repec.org/a/cup/inorps/v9y2016i02p456-462_00.html
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- McEven, K., Bansal, A., Cyphus, C., Crawford, R., & Gervasoni, P. (2017). Resilience Practitioner Handbook. Skills, attributes, and tools required of the modern-day resilience professional. Australassia: RMIA.
- Marín-Martínez, J. D. (2023). Fundamentos de la resiliencia organizacional. *AUNAR VILLAVICENCIO*. <https://aunarvillavicencio.edu.co/fundamentos-de-la-resiliencia-organizacional/>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2023). El camino de la resiliencia organizacional, una revisión teórica. *Aloma Revista de Psicología, Ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*. 9(2), 100–108. <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/271105/358716>
- Minolli, C. B. (2005). Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios. *Temas de Management*, 3, 20-24. https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/20_Minolli.pdf
- Mosquera-Abadía, H. A., & Millán-Solarte, J. C. (2013). Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. *Cuadernos de Administración*, 29 (49), 37-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225028225005>
- Navarro, S., Toro, L., & Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Passenheim, O. (2020). *Change Management*. ebooks
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2008) *Revisiones sistemáticas en las ciencias sociales: una guía práctica*. España: Blackwell Publishing. <https://fcsalud.ua.es/en/portal-de-investigacion/documentos/tools-for-the-bibliographic-research/guide-of-systematic-reviews-in-social-sciences.pdf>
- Reis, I., De Paiva, I. & Goldschmidt, C. (2017). Resiliencia organizacional: Proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 390–408. <https://doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1590/167>

- Restrepo, L. M. (2019). Metodología para evaluar la resiliencia de cadenas de abastecimiento. (*Tesis de maestría*). Colombia: Universidad EAFIT. <https://acortar.link/yPATqz>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Salanova, M. (2017). Que la fuerza te acompañe: En busca de recursos para fortalecer la resiliencia del equipo. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32 (2), 119-138. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabralles, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 1-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos laborales*, 58, 18–23. <https://doi.org/10.1158/0008-5472.SBCS12-S5-3>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785- 822. <https://acortar.link/atCzDd>
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de ciencias sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Schipper, L., & Langston, L (2015). Una visión general comparativa de los marcos de medición de la resiliencia: análisis de indicadores y enfoques. London: ODI Workint Paper. <https://cdn.odi.org/media/documents/9754.pdf>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Diferentes rutas de respuesta a la resiliencia organizacional. *Small Bus Econ*, 61, 23–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
- Smith, C., Rondi, E., De-Massis, A., & Nordqvist, M. (2023). Rising Every Time We Fall: Organizational Fortitude and Response to Adversities. *Journal of Management*, 50(5), 1865-1910. <https://doi.org/10.1177/01492063231164969>
- Somers, S. (2009). Medición del potencial de resiliencia: una estrategia adaptativa para la planificación de crisis organizacionales. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Stephens, J., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41. doi:10.1177/0021886312471193
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholarship (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler <https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus%282003%29.pdf>

Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, 15(18), 85–107.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Resiliencia organizacional: hacia una teoría y una agenda de investigación. En Conferencia Internacional IEEE sobre Sistemas, Hombre y Cibernética de 2007 (3418-3422). Montreal: BDLP.
https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda

Waehning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 665-686. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0496>

Yauri, G., Erazo, J. C., Narváez, C., & Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 5(10), 397-426.
<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.845>