

Trabajo Fin de Máster en Psicología del Trabajo, de las
Organizaciones y en Recursos Humanos



Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia
COVID-19 – revisión teórica

Estudiante: Madalina Maria Vochin

Tutora: Esperanza Romero

Curso académico: 2020-2021

Resumen

El propósito de este trabajo es conceptualizar la resiliencia organizacional y reunir diferentes perspectivas sobre la resiliencia organizacional en el contexto de la pandemia COVID-19. Se identificarán sus mecanismos y se tomarán en cuenta los factores que contribuyen a la recuperación de una organización tras situaciones difíciles, tanto a nivel de cultura organizacional como a nivel de actitudes de los empleados hacia el trabajo. Uno de los enfoques va a ser en los factores que son los más relevantes para el crecimiento de la organización. Finalmente, se van a desarrollar retos para la investigación futura, con el fin de fomentar los estudios sobre este tema.

Palabras clave: resiliencia organizacional, revisión teórica, pandemia

Abstract

The purpose of this paper is to define organizational resilience and gather different perspectives about the organizational resilience during the COVID-19 pandemic. Its mechanisms will be identified and the factors that contribute to the recovery of an organization after difficult situations will be taken into account, both on an organizational culture level and on an employees' attitude towards work level. The focus will be, on one hand, on the most relevant factors in the growth of an organization. Finally, challenges in future research will be developed, with the purpose of amplifying the research on this topic.

Keywords: organizational resilience, theoretical review, pandemic

Índice

1.Introducción	4
1.1.Justificación	4
1.2. Revisión bibliográfica	5
1.2.1.Conceptualización - ¿Qué es la resiliencia organizacional?	5
1.2.2. Factores implicados y tipos de resiliencia	7
1.2.3. Resiliencia en tiempos de la pandemia Covid-19	10
1.2.4. Resiliencia en situaciones de crisis - modelos que desarrollan una organización resiliente	11
2. Objetivos generales	14
3. Metodología	14
4. Conclusiones	17
4.1. Conclusiones generales	17
4.2. Limitaciones	19
4.3. Futuras directrices	19
4.4. Competencias adquiridas y análisis de transferencia de conocimientos	19
Referencias	24

1.Introducción

1.1.Justificación

La elección del tema de la resiliencia organizacional reside en el hecho que, hoy en día es importante entender que el desarrollo de las organizaciones va más allá de su estructura, funcionamiento, organigrama o cifras de negocios y en la mayoría de los casos no es un proceso ascendente lineal. No solo las circunstancias percibidas como amenazas directas o retos pueden afectar una organización, sino también el cambio constante al cual se tienen que adaptar las organizaciones desde el punto de vista social, legislativo, económico, tecnológico, ecológico y la competencia en el mercado.

Además, ahora más que nunca, las organizaciones se encuentran en una situación especial debido a la pandemia COVID-19, situación que las reta, afecta o condiciona su funcionamiento. Es el momento perfecto para reflexionar sobre el punto en el cual se sitúan, que tipo de situaciones deben superar, que tipo de competencias tienen sus empleados, de que recursos disponen y cuáles necesitan.

Es fundamental analizar la manera en la cual las empresas enfrentan las amenazas y daños, ya que en general es un factor clave en el éxito de la empresa y su posicionamiento en el futuro.

Este trabajo pretende dar respuesta a una serie de reflexiones sobre la resiliencia organizacional, en especial en tiempos de pandemia. ¿Cómo ha afectado la pandemia a las organizaciones? ¿Cuáles son los factores que más importancia tienen en el desarrollo de la resiliencia organizacional?

En definitiva, es importante que se conozca que es la resiliencia organizacional, sus mecanismos y cuáles son los factores que la facilitan.

1.2. Revisión bibliográfica

1.2.1.Conceptualización - ¿Qué es la resiliencia organizacional?

El concepto de resiliencia proviene de la física, donde se refiere a la capacidad de un sistema de regresar a su estado original después de haber sido disturbado (Barasa et al., 2018). De

la misma manera, hay organizaciones que se recuperan exitosamente tras haber sufrido un daño y organizaciones a las cuales este proceso les resulta muy difícil o imposible.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra *resiliencia* proviene del latín *resilire*, que se traduce como “volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar” (Meneghel et al., 2013, p. 2).

El desarrollo del concepto de resiliencia ha empezado a llevarse a cabo a finales de los años 70 en Gran Bretaña, junto con las primeras investigaciones realizadas por Rutter y sus colaboradores (1979, 1985), Werner y Smith (1982) y en Estados Unidos por Wortman y Silver (1989). Dichos autores han tenido en cuenta el cúmulo de factores que permiten a las personas enfrentar los problemas y superarlos, invalidando hipótesis muy populares que proclamaban que un trauma siempre causa un daño significativo a los seres humanos que lo sufren (Mateu Perez et al., 2009). Asimismo, los estudios mencionados se han fundamentado en cuales eran las particularidades individuales y ambientales de las personas resilientes.

De esta manera apareció la idea que hay un alto porcentaje de personas que salen fortalecidas de circunstancias traumáticas y con daños mínimos. Poco a poco, en los estudios sobre la resiliencia se han intentado priorizar las habilidades y fortalezas, en vez del enfoque más tradicional en el déficit o en las dificultades. El término “resiliencia” se ha adaptado a las ciencias sociales para ilustrar las situaciones en las cuales personas que han nacido y/o han vivido situaciones extremadamente difíciles, de alto riesgo, tienen un desarrollo psicológico positivo (Rutter, 1993), término que más tarde se ha extrapolado también a las organizaciones.

La resiliencia organizacional se define como “el mantenimiento de una adaptación positiva a circunstancias retadoras a cuales la organización supera, siendo fortalecida y con más recursos” (Vogus y Sutcliffe, 2007, p. 3418). Para que se pueda hablar de resiliencia, primero que todo es necesario que exista una amenaza o riesgo real. Se observa que para considerarla resiliente, no es suficiente que una empresa supere las situaciones hostiles, sino que tras ellas es necesario adquirir fortalezas que antes no existían o no eran igual de desarrolladas. Al mismo tiempo, la resiliencia es percibida como una habilidad o un proceso, no como un resultado por sí misma, ni como un componente estable (Meneghel et al., 2013). La resiliencia organizacional puede variar en la misma organización dependiendo del momento en cuál se encuentra, sus metas, el estilo de

liderazgo de las personas implicadas en la gestión de la situación, o bien de la capacidad de los trabajadores de adaptarse al cambio.

Asimismo, varios autores están de acuerdo en que la resiliencia organizacional representa la capacidad de anticipar, sobrevivir y recuperarse después de situaciones turbulentas, teniendo la capacidad de volver a la condición inicial o a una condición superior, mejorada (Christopher y Peck, 2004; Petit et al., 2013; Brusset y Teller, 2017; Chowdhury y Quaddus, 2017). Está generalmente aceptado que la resiliencia organizacional se consigue mediante una combinación entre asimilar los cambios afrontados y cambiar mediante la adaptación y transformación, de tal manera que la organización continúa creciendo al tener que enfrentar adversidades (Barasa et al., 2018).

Es importante diferenciar la noción de resiliencia de la de recuperación. La recuperación significa volver a la normalidad después de un periodo de crisis, mientras que la resiliencia se caracteriza por la estabilidad, la capacidad de recuperarse de manera constante en el tiempo (Meneghel, 2009).

Como teoría, la resiliencia organizacional ha surgido de la investigación que indicaba la existencia de un efecto recíproco de las crisis en individuos y organizaciones. Si las relaciones laborales son de apoyo, el impacto de una crisis puede ser reducido. Sin embargo, si las relaciones son conflictivas, la crisis puede tener un efecto grave sobre ambas partes implicadas (Wilson, 2016).

En sanidad, la resiliencia se describe como la habilidad de improvisar para desarrollar soluciones a problemas inesperados, para ofrecer al paciente el cuidado adecuado a pesar de las dificultades (Rangachari y Woods, 2020).

La resiliencia organizacional es un fenómeno complejo, que explora dinámicas internas e intraorganizacionales y procesos psicológicos interpersonales, un proceso constante que incluye la reconstrucción de valores y conductas organizacionales, elasticidad, colaboración, empoderamiento y conexiones a nivel individual y organizacional (Witmera y Mellingerb, 2016).

Los empleados resilientes, con mayores niveles de competencias, adaptabilidad y proactividad pueden ayudar a la organización a recuperarse después de una crisis (Kim, 2020). La

resiliencia puede contribuir también en que los empleados cumplan con las necesidades de la empresa y del cliente, para aprovechar las oportunidades que surgen y actuar de manera rápida y eficaz en situaciones de amenaza y crisis (Meneghel et al., 2013). El comportamiento del individuo influye en el comportamiento organizacional y viceversa. Según Wilson (2016), un empleado resiliente contribuye a una empresa resiliente, pero su influencia no es necesariamente significativa, en el sentido de que el empleado resiliente no siempre puede reestructurar la empresa, haciéndola resiliente si en su esencia no lo es.

1.2.2. Factores implicados y tipos de resiliencia

La resiliencia organizacional depende de un conjunto de factores, destacándose ciertas características de las empresas, los puestos de trabajo y los empleados.

Weick (1999) menciona cuatro características de las organizaciones resilientes: la improvisación y el bricolaje (en el sentido de utilizar los materiales de manera creativa y eficiente), los sistemas de rol virtuales, la sabiduría y las normas de interacción respetuosa.

Mallak (1998) propone siete principios de una empresa resiliente: las experiencias son percibidas de manera constructiva, se llevan a cabo conductas adaptativas, se aseguran los recursos externos adecuados, hay más libertad en el proceso de toma de decisiones, se practica el bricolaje, se desarrolla la tolerancia en frente de la inseguridad y se construyen sistemas de rol virtuales.

Según Ferris et al. (2005), la resiliencia organizacional se puede crear mediante programas adecuadas de compensación y premios, tras trabajar estrategias de resolución de conflictos tanto a nivel horizontal como vertical, definir el propósito laboral, permitir lo máximo posible la autonomía en la toma de decisiones, horarios flexibles y ofrecer beneficios de tipo instalaciones para hacer ejercicio y comida saludable, que pueden prevenir o reducir las consecuencias del estrés laboral.

West et al. (2009) habla de resiliencia colectiva y afirma que favorece la colaboración en los grupos de empleados, siempre y cuando han habido con anterioridad múltiples interacciones entre los trabajadores del mismo equipo. En frente de circunstancias estresantes, la resiliencia colectiva tiene el potencial de influir de manera positiva en la reparación y recuperación de los

equipos, ayudándoles a prosperar, actuar de manera espontánea y ser flexibles a la hora de experimentar cambios. En situaciones de riesgo, los equipos mencionados tienen menos probabilidades de sufrir los posibles efectos negativos.

Bristow (2010) menciona que la resiliencia depende de características de tipo: la diversidad de tareas, dividir el poder, empresas interdependientes o la integración de actividades económicas en grupos sociales locales. Grabher (2009) afirma que la resiliencia depende de la existencia de muchas compañías pequeñas dentro de un territorio, todas formando parte de una red. También se menciona la necesidad de actualizar los conocimientos tecnológicos y de esta forma facilitar el desarrollo de la organización (Suire y Vicente, 2009).

En el sistema de salud, la resiliencia se puede construir también mediante el trabajo con profesionales multidisciplinarios, que ofrecen soporte técnico y ayuda estratégica, y se puede aprender mucho de las prácticas internacionales (Achour y Prince, 2010).

Barasa et al. (2018) afirman que los principios más importantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional son: los recursos materiales, la preparación y planificación, la gestión de la información, las alternativas en el cumplimiento de las metas, las reglas y procedimientos internos, el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano, las redes sociales y la colaboración. De todos estos factores, los autores mencionan que los recursos materiales, aunque son fundamentales, son los que menos importancia tienen en nutrir la resiliencia organizacional dentro un sistema saludable, siendo los factores “blandos” los que más relevancia tienen a la hora de construir la resiliencia, y al mismo tiempo impulsando el desarrollo de los recursos materiales. En comparación con otros factores, la toma de decisiones de manera descentralizada parece tener una influencia más importante sobre el funcionamiento resiliente de una empresa y puede mediar también otros factores (Lengnick-Hall et al., 2011). La participación de los empleados en la toma de decisiones, realizando estrategias y planes en un contexto incierto puede ser beneficioso (Melián-Alzola et al., 2020).

Según Duchek et al. (2019), la resiliencia como resultado está relacionada a la habilidad de recuperación de una empresa y solo puede ser evaluada después de eventos que causan dificultades, mientras que la resiliencia como proceso implica la gestión exitosa de las situaciones adversas no solo después de que ellas ocurren, sino también antes y durante estas situaciones. Se

observa que la resiliencia como proceso está relacionada a los mecanismos organizacionales que permiten su desarrollo.

Rangachari y Woods (2020) mencionan que la resiliencia organizacional se manifiesta a tres niveles: a nivel de individuo, a nivel de equipo y a nivel de empresa, las tres siendo interconectadas. La confianza en los empleados, desde el punto de vista organizacional, y en los compañeros de trabajo, desde el punto de vista individual, junto con el sentimiento de seguridad en el trabajo, pueden constituir pre-requisitos en la resiliencia organizacional.

Según Rai et al. (2021) la resiliencia tiene tres factores: la anticipación, la robustez organizacional (entendida como la capacidad para lograr sus fines a pesar de las perturbaciones) y la capacidad de recuperarse de la organización, dimensiones que tienen un efecto positivo sobre la sostenibilidad económica.

Se habla también de la relación entre la resiliencia y el desempeño, un cambio en las ganancias de una empresa siendo visto como un indicador de la resiliencia (Afgan, 2010).

Se observa que en varios estudios, los mismos conceptos tienen una diferente terminología. En los enfoques más recientes sobre la resiliencia se ha añadido el componente proactivo, por lo cual la resiliencia se puede clasificar en resiliencia reactiva - la habilidad de recuperación tras situaciones turbulentas y resiliencia proactiva - que se refiere a la preparación y anticipación. En la literatura también se ha prestado más atención a la resiliencia como proceso, más que como resultado.

Los atributos fundamentales de la resiliencia en los individuos en relación a la organización son el engagement continuo, la motivación y relaciones interpersonales cercanas con los superiores y compañeros de trabajo. El optimismo y la aceptación de la realidad son también elementos muy importantes, que generan buenos resultados organizacionales (Wilson, 2016).

1.2.3. Resiliencia en tiempos de la pandemia Covid-19

La crisis generada por la pandemia Covid-19 ha reestructurado la sociedad y ha creado confusión, negatividad y muchas situaciones desagradables. En el contexto de todas las tragedias que han ocurrido a causa de la crisis económica y sanitaria, a nivel organizacional se puede decir

que las empresas que no se adaptan están en peligro de extinción (Bartik et al., 2020; Alonso, 2021). Por ejemplo, entre marzo de 2020 y mayo de 2021, muchos negocios de sectores como la hostelería o el pequeño comercio se han visto forzados a cerrar sus puertas por completo, a limitar su actividad o a externalizar.

La pandemia COVID-19 ha sido una crisis multiinstitucional. Las empresas, el sector privado y el sector financiero han estado en una situación vulnerable durante la crisis y han desarrollado estrategias rápidas para disminuir los riesgos y evitar la insolvencia (Pring et al., 2021). Las pandemias pueden ser consideradas una forma de desastre natural, en el sentido que ambas afectan tanto a la sociedad como a los negocios. El impacto de este tipo de crisis necesita metodologías y prácticas poco convencionales, que cambien el enfoque, desde uno centrado en la respuesta a uno proactivo (Sakurai y Chughtai, 2020).

Según la Organización Mundial del Trabajo (OIT), en 2020 el 81% de los empleadores y el 66% de los autónomos vivían en países afectados por el cierre de sus empresas, lo que generó graves consecuencias sobre la rentabilidad, disminuyendo sus ingresos. En la economía irregular, se estima que el confinamiento afectó aproximadamente 1600 millones de trabajadores, cuyos ingresos se han visto reducidos el 60%.

La transformación del mundo laboral ha venido acompañado también por la necesidad de adaptarse al trabajo remoto, convirtiéndola en un reto para líderes y equipos de trabajo. A nivel global, tener que afrontar los problemas cotidianos con menos recursos ha incrementado los niveles de estrés laboral (Medrano et al., 2020), y como consecuencia, ha generado el contexto ideal para buscar soluciones y mostrar resiliencia.

En sanidad, sector donde el nivel de estrés laboral es de lo normal elevado, la pandemia ha amplificado las fuentes de estrés emocional y los niveles de burnout de los trabajadores. Como consecuencia, a nivel general han surgido preocupaciones por sí la seguridad de todo tipo de pacientes se ha visto afectada (Rangachari y Woods, 2020).

En el sector del turismo, según Bhaskara y Filimonau (2021), durante la pandemia COVID-19 el capital social, psicológico y humano ha resultado vital en el desarrollo de la resiliencia organizacional, junto con la colaboración entre entidades. Dichos factores tienen el potencial de cubrir los daños producidos por la crisis sanitaria y las restricciones vigentes y al

mismo tiempo permiten el aprendizaje organizacional.

Sin embargo, la crisis ha creado espacio para el crecimiento organizacional. Todo tipo de empresas han tenido que improvisar, reorganizar su manera de trabajar (la mayoría adoptando el teletrabajo como única alternativa), reestructurar sus políticas o creando nuevos productos y servicios. Se puede hablar de un crecimiento postraumático que es parte de la resiliencia (Salanova, 2020).

Como adaptación después del comienzo de la pandemia, a las estrategias individuales (gestionar las emociones, conciliación vida laboral - vida personal) se les han añadido estrategias de resiliencia colectiva: un incremento en la versatilidad del empleado, priorizar las tareas del puesto, colaboración interprofesional, ofrecer apoyo emocional y laboral a los compañeros y crear nuevos canales de comunicación (Juvet et al., 2021).

Otro aspecto que puede influir en el fomento de la resiliencia durante la pandemia es la difuminación de noticias falsas. Es importante que se comparta información correcta, de fuentes en las cuales se puede confiar, ya que según Sakurai y Chughtai (2020) la información errónea se ha convertido en un problema para numerosas empresas.

1.2.4. Resiliencia en situaciones de crisis - modelos que desarrollan una organización resiliente

Las crisis representan situaciones que amenazan el curso normal de la vida y el desempeño de las organizaciones a causa de varios aspectos, llegando hasta a generar pérdidas humanas, económicas, materiales o ambientales, durante un periodo de tiempo limitado.

En el mundo empresarial, las organizaciones intentan hacer una planificación previa estratégica y prestan máxima importancia, antes que nada, a sus clientes y al éxito de la empresa.

En la gestión de una crisis, un factor clave en la respuesta organizacional de cualquier empresa es el equipo de trabajadores. Sea cual sea el sector, hay ciertas personas que poseen las habilidades de liderar un equipo durante una crisis e identificar los problemas (Pring et al., 2021).

Una lección importante después del tsunami del 2011 en Japón es sobre la adaptabilidad, fundamental para poner en marcha los mecanismos de la resiliencia. Otra lección sería la preparación en el sentido de anticipación, en caso de que una crisis ocurra, la organización no

puede continuar su actividad como de costumbre, si no que las funciones administrativas y sociales deben mantenerse, con el fin de proporcionar a la población y a las empresas los recursos disponibles. Muy importante es también la calidad y la disponibilidad de la información, tanto para saber como actuar como para saber tratar información confidencial. Además, el apoyo de la comunidad es fundamental en el fomento de la resiliencia (Sakurai y Chughtai, 2020).

En turismo, el desarrollo de la resiliencia organizacional en tiempos de crisis (y desastres naturales) incluye procesos de transformación de la rutina, asignación de recursos y utilización, con el propósito de crear o modificar las rutinas y los recursos y buscar oportunidades (Jiang et al., 2019). De manera similar a las erupciones volcánicas, durante el brote de la COVID-19, la mayoría de los trabajadores han perdido el empleo o sus oportunidades laborales han sido restringidas (Bhaskara y Filimonau, 2021).

Es evidente que tanto las crisis relacionadas al medio ambiente como las pandemias necesitan intervenciones a largo plazo.

El modelo HERO

El equipo de investigación WANT de la Universidad Jaume I ha desarrollado el modelo HERO (*HEalthy and Resilient Organization*) para evaluar si una organización se puede considerar positiva, saludable y resiliente.

El modelo HERO se basa en tres dimensiones intercaladas: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Salanova et al. (2012) han demostrado que las características de los empleados saludables son: la autoeficacia, el engagement, la confianza, la resiliencia y los afectos positivos. Se puede observar que la resiliencia es un componente fundamental que influye en el buen funcionamiento y éxito de una organización.

El modelo Respond, Recover and Thrive

Modelo presentado por la consultoría británica Deloitte durante la pandemia, en la fase de respuesta (Respond), una organización enfrenta la situación actual y gestiona la continuidad. La segunda fase es de la recuperación (Recover), en la cual ocurre el proceso de aprendizaje y la empresa se fortifica. En la tercera fase, la organización prospera (Thrive), prepara y da forma a la

nueva normalidad.

Este modelo también toma en cuenta el/los responsables de cada acción que se implementa en cada fase, que son diferentes miembros del organigrama.

Al analizar como actúan las organizaciones en situaciones de crisis, se observa que ciertos factores como la anticipación, la colaboración entre los empleados, el apoyo de la comunidad, la confianza, la flexibilidad y las habilidades de liderazgo son claves para el desarrollo de la resiliencia organizacional, incluso en circunstancias extremas. Después de haber superado una crisis económica y desastres naturales, en frente de la pandemia COVID-19 se han vuelto a activar los mismos mecanismos que intentan asegurar, inicialmente, la supervivencia de una empresa, y posteriormente su crecimiento organizacional.

En las fuentes bibliográficas consultadas, destaca también la importancia de la toma de decisiones, mejor dicho el grado de libertad que se tiene en este proceso. Una cultura organizacional que apoya la contribución de los empleados en la toma de decisiones, menos jerárquica, los responsabiliza más y promueve una mejor adaptación y superación de las crisis. El apoyo percibido en los equipos de trabajo es también muy relevante a la hora de desarrollar resiliencia organizacional, tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

La pandemia COVID-19 ha generado cambios importantes en las organizaciones, en muchos casos provocando una reestructuración y forzandolas a priorizar y a ser más flexibles. Dependiendo del sector, por un tiempo limitado la actividad laboral ha parado, ha seguido igual o ha incrementado, en todos los casos generando estrés por la incertidumbre.

En todos los estudios consultados se puede observar, a diferentes niveles, que las prácticas organizacionales saludables son las que más importancia tienen a la hora de hacer una organización más resiliente, tanto durante una crisis como en situaciones normales. Mientras se hace hincapié en el desarrollo de la salud organizacional, fomentando la cohesión en los equipos y el apoyo, esto lleva al desarrollo de la resiliencia, con resultados en el crecimiento de la organización.

2. Objetivos generales

Los objetivos del presente trabajo son:

1. Definir el concepto de resiliencia y resiliencia organizacional.
2. Compilar información sobre la resiliencia organizacional durante la pandemia COVID-19 de diferentes fuentes bibliográficas.
3. Analizar los factores implicados en la resiliencia.
4. Desarrollar el concepto de empleados y empresas resilientes.
5. Describir los tipos de resiliencia.
6. Identificar directrices futuras de investigación.

3. Metodología

Durante el período diciembre de 2020 - mayo de 2021 se ha hecho búsqueda de literatura en el buscador de la biblioteca de la Universidad Jaume I, Google Scholar, ScienceDirect, Sage Publishing y APA PsycNet.

Inicialmente, la búsqueda se ha hecho en el catálogo de la biblioteca de la Universidad Jaume I, utilizándose las palabras claves “resiliencia organizacional”, tanto en español como en inglés, en cualquier campo de las publicaciones, con el propósito de encontrar fuentes actuales y antiguas que permitan conceptualizar la resiliencia y explorar su marco teórico. Al comienzo se han buscado artículos más actuales, de los últimos 10 años, para ampliar la visión sobre la manera como la resiliencia organizacional se entiende y se define en el presente. Se han encontrado 1133 resultados al realizar la búsqueda en español y 106673 en inglés. Al poner filtros, el número ha disminuido, como se puede ver en la tabla.

Al adquirirse un mejor conocimiento sobre la situación actual, se ha pasado a buscar literatura más antigua según los mismos criterios, para observar cuando se ha empezado a mencionar y a investigarse la resiliencia. Al poner un filtro que buscara artículos desde antes del año 2010, se han encontrado 75 artículos en español y 28538 en inglés. Así que, finalmente, no ha habido ningún filtro cronológico, tomándose en consideración todos los artículos relevantes sobre el tema.

Se han tomado en cuenta, en principal, artículos del ámbito de la psicología, pero también de ciencias sociales, management o medicina. Se ha repetido la misma búsqueda Google Scholar, ScienceDirect, Sage Publishing y APA PsycNet.

En resumen, se han utilizado los siguientes criterios:

- artículos en inglés y en español
- se han priorizado los estudios teóricos, posteriormente pasándose a explorar los estudios empíricos, experimentales
- se han priorizado los artículos sobre la resiliencia organizacional en comparación con la resiliencia individual, aunque los artículos sobre la resiliencia personal también han sido útiles en el proceso de profundizar sobre la resiliencia

Al final un número de 43 artículos han sido incluidos en el presente trabajo.

Características de las fuentes bibliográficas incluidas:

Las fuentes bibliográficas más antiguas que han cumplido con los criterios de selección datan desde los finales de los años 70 (en concreto, 1979) y el comienzo de la década de los '80, lo que muestra que la investigación sobre la resiliencia, y más sobre la resiliencia en el contexto organizacional, es relativamente reciente.

Aunque el presente trabajo se centra en la resiliencia organizacional, han sido muy útiles los artículos sobre la resiliencia a nivel personal, primero para entender mejor el concepto y segundo porque son las personas las que crean las organizaciones.

También se ha incluido un artículo de periódico, en principal porque expresaba de manera muy clara y general las características demográficas y económicas de las empresas afectadas por la pandemia COVID-19, presentando datos que no se han podido extraer de artículos científicos.

No me han sido útiles: artículos en idiomas diferentes del inglés o el castellano (se ha encontrado un número importante de artículos en alemán y francés), estudios empíricos enfocados en una sola empresa o con una muestra reducida de participantes, empleados de una sola organización.

Base de datos	Palabras clave	Filtros	Idiomas	Resultados
Biblioteca UJI	Resiliencia	Tipo de publicación: artículos, libros, disertaciones	Inglés, español	682
		Palabras clave en en el título		
	Resiliencia organizacional			684
	Resilience			34058
	Organizational resilience			494
Science Direct	Resilience	Palabras clave en el título	Inglés	332
	Organizational resilience			196
Sage Publishing	Resilience	Palabras clave	Inglés	202
	Organizational resilience			1330
Apa PsycNet	Resilience	Palabras clave en el título	Inglés	539
	Organizational resilience			117

4. Conclusiones

4.1. Conclusiones generales

La resiliencia organizacional es un tema apasionante, determinado por la interacción del individuo con la organización y las características de ambas partes. Destaca la visión compartida de varios autores sobre la resiliencia como un estado, más que una característica personal u organizacional.

Se observa que el concepto de la resiliencia se ha ido modificando a lo largo de la historia, ya que los enfoques más recientes sobre la resiliencia han añadido el componente proactivo, sin que haya la necesidad de que un evento negativo suceda para poder intervenir y poner en marcha estrategias para solucionarlo. Debido a la anticipación se puede hacer prevención o intervenir de manera más eficiente en situaciones donde la prevención no ha sido posible, o no depende solo de factores internos a la organización.

La pandemia COVID-19 ha generado importantes oportunidades de desarrollo de la resiliencia en organizaciones de todos los sectores. Al estar expuestas a este tipo de choque, las organizaciones junto con sus respectivos empleados se han adaptado de manera exitosa o menos exitosa. Muy interesante ha sido el cambio temporal de foco en la sociedad, donde la preocupación por los negocios y el comercio ha sido reemplazada con la preocupación por la salud, la supervivencia y, en general, por los valores humanos.

Es necesario tomar en cuenta también el factor inesperado de este tipo de obstáculos (pandemia, crisis sanitaria), ya que es la primera vez en un siglo que un evento de esta magnitud ocurre. Lo ideal y razonable es que las organizaciones estén preparadas para superar obstáculos financieros (crisis económica), pero en el contexto de la COVID-19, más que nunca, han tenido que priorizar e intentar conservar la salud de los trabajadores.

Algunas industrias y empresas se han mostrado más resilientes, al tener una mejor anticipación de la crisis y una mayor flexibilidad, esencial en la capacidad de supervivencia y crecimiento.

La resiliencia organizacional está conectada a la resiliencia personal, que se puede

mejorar mediante programas de gestión del estrés y del estilo de vida, con el fin de educar a las personas para que identifiquen y reduzcan las sintomatología del estrés.

La pandemia COVID-19 ha afectado las organizaciones tanto económicamente como a nivel de cultura organizacional, presionandolos que hagan cambios que antes de la pandemia no parecían factibles o no se le daba mucha importancia (por ejemplo, trabajar desde casa, la conciliación vida profesional - personal). La pandemia ha generado espacio para el desarrollo de la resiliencia organizacional, en especial debido a factores como la anticipación, el apoyo entre los trabajadores y la colaboración, que se consideran a ser los más relevantes en este proceso.

Las crisis son una prueba de resiliencia, porque afectan a la sociedad en maneras difíciles de anticipar. En la gestión de una crisis, hay evidencia científica que apoya la idea que las organizaciones que adoptan medidas para facilitar a los empleados con mecanismos de coping funcionan de manera efectiva a pesar del estrés, trauma o ansiedad (Lengnick-Hall et al., 2011). Prácticamente, la resiliencia organizacional puede ser sinónimo de la habilidad de una organización para afrontar la incertidumbre. Los desastres y momentos de crisis pueden ser vistos como oportunidades para aprender.

Si las organizaciones pueden hacer uso de la resiliencia como proceso, deberían tener la capacidad de ofrecer los servicios necesarios sin cambiar sus funciones básicas, de aumentar su potencial mediante la innovación y fortificar las relaciones simbióticas que cultivan (Witmera y Mellingerb, 2016).

4.2. Limitaciones

La limitación principal de este trabajo es la ausencia de fuentes bibliográficas suficientes sobre el impacto de la pandemia COVID-19 en la resiliencia organizacional. Después de la crisis mencionada, analizar la resiliencia a mediano y largo plazo es un reto.

Además, la mayoría de los estudios sobre crisis han negligido examinar la adaptabilidad a largo plazo y la transformación, enfocándose en la prevención de los riesgos previstos.

Un aspecto muy importante en la literatura sobre la resiliencia organizacional es el enfoque en el desarrollo de teorías y modelos, faltando la investigación empírica, o sí la hay, es de lo normal limitada a muestreos reducidos, dentro de una sola empresa o país, lo que hace

difícil extrapolar los resultados.

4.3. Futuras directrices

Es importante seguir investigando las características de los empleados y empresas resilientes, y más después de la pandemia COVID-19, para establecer en que manera ha influido en el desarrollo organizacional. También es relevante realizar más estudios empíricos sobre la resiliencia organizacional, en diferentes sectores y con más participantes, para llegar a profundizar cuáles son los factores que realmente marcan una diferencia en la cultura organizacional.

4.4. Competencias adquiridas y análisis de transferencia de conocimientos

En este apartado se van a analizar las competencias adquiridas y desarrolladas durante el Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, que han sido muy relevantes en la realización del presente trabajo.

Como antecedentes en mi educación y formación, mencionó que he obtenido un Grado en Psicología y he realizado una formación psicopedagógica al mismo tiempo que la carrera, lo que previamente me ha permitido desarrollar algunas de las competencias del máster.

En el mundo de los recursos humanos, he trabajado en hostelería, en una agencia de reclutamiento y, gracias al máster, he hecho prácticas en una empresa de trabajo temporal, donde he tenido la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos teóricos adquiridos a lo largo del máster.

Se va a comparar el nivel inicial de las competencias (antes del máster) con el nivel actual, utilizándose una escala Likert de 1-4, donde el 1 es el nivel más bajo de la competencia y 4 es el nivel más alto.

Escala de evaluación de las competencias:

1	2	3	4
Se observa que el conocimiento y las habilidades básicas están presentes, pero la	Se observa la existencia de la competencia para realizar	Se constata que está presente la competencia para	Se observa la competencia para desempeñar

competencia se encuentra insuficientemente desarrollada.	tareas, pero en su desempeño se necesita guía y vigilancia.	desarrollar tareas básicas de la misma, sin orientación o vigilancia.	tareas complejas sin orientación ni supervisión.
--	---	---	--

CE1 - Interpretar los diferentes modelos y las etapas de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Nivel inicial - 2: Conocía algunas teorías sobre la Psicología de la Salud Ocupacional, porque las he estudiado en el grado, pero no tenía la capacidad de interpretar los modelos y las etapas de desarrollo. Tenía conocimientos de Ergonomía muy básicos, adquiridos durante mi experiencia laboral.

Nivel actual - 3: Durante las primeras dos asignaturas cursadas “SBE501 - Trabajo y Salud Ocupacional” y “SBE02 - Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional” he podido actualizar y ampliar mis conocimientos sobre los modelos y etapas de desarrollo sobre la Psicología de la Salud Ocupacional. También he adquirido nociones sobre Ergonomía. Asimismo, considero que el desarrollo de esta competencia ha sido importante y tomando en cuenta que son temas muy complejos, considero que necesitaría profundizarlas más mediante lecturas complementarias, para mejorar aún más esta competencia.

CE2 - Realizar una investigación elemental en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Nivel inicial - 2: Siendo graduada en Psicología, durante la carrera he tenido la oportunidad de desarrollar proyectos de investigación elemental en varias asignaturas, algunos de ellos centrados en la Psicología de las Organizaciones y de la Salud. Sin embargo, tras haber finalizado la carrera hace 5 años y no tener que realizar investigación en mi vida laboral, al comienzo del máster necesité ser guiada por los profesores, leer muy bien los materiales disponibles y volver a leer artículos científicos de manera constante para familiarizarse con el estilo de redacción.

Nivel actual - 4: Tras haber cursado el máster, he podido desarrollar esta competencia de manera significativa, debido a algunos trabajos grupales de final de asignatura enfocados en Salud Ocupacional y Recursos Humanos, que han sido proyectos de investigación, y en el proceso de realización del TFM.

CE3 - Contrastar las distintas teorías y los procesos de desempeño sobre Psicología de Recursos Humanos.

Nivel inicial - 1: Mi experiencia en Recursos Humanos ha sido práctica, lo que me permitió conocer algunos procesos de desempeño, pero no conocía teorías sobre la Psicología de los Recursos Humanos y mucho menos podía compararlas.

Nivel actual - 3: Considero que al cursar el máster he aprendido las diferentes teorías sobre la psicología de los Recursos Humanos, he profundizado los conocimientos sobre los procesos de desempeño, en especial durante las asignaturas “SBE02 - Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional” y “SBE505 - Técnicas de Gestión de Recursos Humanos”, y tengo la capacidad de contrastarlas y extrapolarlas al mundo laboral.

CE4 - Implementar los diferentes modelos y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas personales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Nivel inicial - 2: No estaba familiarizada con los modelos teóricos de la Psicología Organizacional Positiva, pero sí que había implementado procesos de desarrollo de las fortalezas personales y organizacionales, mediante numerosos cursos y sesiones de desarrollo personal que he ido haciendo.

Nivel actual - 3: Tras haber cursado la asignatura mencionada y haber enfocado el proyecto de final de la asignatura en un plan de intervención en Psicología Organizacional Positiva (en concreto, un plan de mejora del bienestar de los empleados), considero que en este momento tengo la capacidad de implementar de manera autónoma tanto los modelos como los procesos de desarrollo de las fortalezas.

CE5 - Evaluar las características que influyen en el clima y la cultura organizacionales y también los procesos de cambio y crecimiento organizacional a lo largo del tiempo.

Nivel inicial - 2: Durante el grado he estudiado Psicología Organizacional y tenía conocimientos sobre el clima y la cultura organizacionales, los procesos de cambio y crecimiento organizacional. Además, he podido evaluar los factores que influyen en estos procesos en mi vida

laboral, en varios puestos de trabajo.

Nivel actual - 3: Considero que durante el máster esta competencia se ha desarrollado en principal gracias a las asignatura “SBE504 - Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad”, donde se habló en detalle sobre los aspectos mencionados anteriormente, y también gracias a la asignatura “SBE511 - Prácticas Externas”, que me han permitido evaluar dichas características directamente en el puesto. Sin embargo, pienso que podría mejorar mis conocimientos con el propósito de realizar una evaluación más compleja, ya que a lo largo del tiempo y en el contexto actual de la pandemia, es difícil predecir la evolución de una organización, ya que hay factores novedosos que se tienen que tomar en cuenta.

CE6 - Implementar las técnicas de Gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Nivel inicial - 3: He tenido la oportunidad de conocer e implementar dichas técnicas en diferentes organizaciones, tanto en el sector de los recursos humanos como en el sector educativo. Lo que me faltaba era relacionarlas a un nivel más profundo con la salud psicosocial y los diferentes tipos de desarrollo en las empresas.

Nivel actual - 4: El máster me ha permitido ampliar esta competencia, en especial mediante la asignatura de Prácticas Externas, durante la estancia en una empresa de trabajo temporal. En el desarrollo de esta competencia, las asignaturas “SBE506 - Prácticas Organizacionales Saludables” y “SBE507 - Intervención Psicosocial en el Trabajo” también han jugado un papel importante, ya que han proporcionado la fundamentación teórica de estos procesos y me han ayudado a tener una visión general sobre los diferentes elementos de una organización.

CE7 - Hacer intervenciones en contextos organizacionales mediante la implementación de prácticas organizacionales que aporten a la prevención y la promoción de la salud de los trabajadores.

Nivel inicial - 3: Debido a que soy docente y tengo formación en psicología, he ido haciendo prevención y promoción de la salud en mis puestos de trabajo anteriores y en mi puesto actual, en especial en educación y con alumnos niños, ya que tengo un alto nivel de

responsabilidad hacia ellos, mayor que hacia los adultos.

Nivel actual - 3: A nivel teórico, durante el máster he elaborado un proyectos de intervención como trabajo de final de asignatura. Además, me siento más preparada para implementar prácticas organizacionales saludables tanto en mi puesto de trabajo actual, como en los futuros, debido a que ahora tengo las pautas sobre como intervenir dependiendo de las necesidades de cada empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de organizaciones y, en mi caso, todavía hay mucha margen de mejora de esta competencia.

CE8 - Implementar procedimientos de intervención/optimización de la salud psicosocial desde el punto de vista de la psicología de la salud ocupacional.

Nivel inicial - 1: Esta competencia estaba insuficientemente desarrollada, porque no había tenido la ocasión de implementar ningún procedimiento de intervención u optimización de la salud psicosocial relacionadas con la psicología de la salud ocupacional.

Nivel actual - 3: Valoro que al haber cursado la asignatura “SBE507 - Intervención Psicosocial en el Trabajo” y haber realizado el trabajo final - un proyecto grupal de intervención en burnout, he podido desarrollar esta competencia y estoy preparada para diseñar e implementar procedimientos de intervención o/y optimización de la salud psicosocial en varios tipos de organizaciones.

CE9 - Valorar las competencias obtenidas durante el máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Nivel inicial - 1: Debido a que al principio del máster no estaba familiarizada con la conceptualización de las competencias que se iban a desarrollar, el conocimiento sobre dichas competencias era prácticamente nulo. Por lo tanto, estaba en incapacidad de valorarlas.

Nivel actual - 4: Al haber cursado el máster, he aprendido cuales son las competencias que se han ido adquiriendo y pienso que las puedo valorar de manera objetiva, conforme con mi propio proceso de aprendizaje.

Referencias

- Achour, N., & Prince, A. D. F. (2010). Resilience strategies of healthcare facilities: present and future. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 1(3), 264-276.
- Afgan, N. H. (2010). Resilience of company management system. PICMET 2010. *Technology Management for Global Economic Growth*, 1-8.
- Alonso, C. (2021, 12 01). España pierde 122 empresas al día por la crisis Covid y retrocede a niveles de 2015. *La Información*.
<https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/espana-pierde-122-empresas-dia- crisis-covid-nivel-2015/2825880/?autoref=true>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. doi 10.15171/ijhpm.2018.06
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), 17656-17666.
<https://www.pnas.org/content/pnas/117/30/17656.full.pdf>
- Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364-375.
- Bristow, G. (2010). Resilient regions: Re-'place'ing regional competitiveness. *Cambridge*

Journal of Regions, Economy and Society, 3(1), 153–167.

<https://doi.org/10.1093/cjres/rsp03>

- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59-68.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Duchek, S., Rietze, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Grabher, G. (2009). Yet another turn? the evolutionary project in economic geography. *Economic Geography*, 85(2), 119–127. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01016.x>
- Ferris, P. A., Sinclair, C., & Kline, T. J. (2005). It Takes Two to Tango: Personal and Organizational Resilience as Predictors of Strain and Cardiovascular Disease Risk in a Work Sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 225-238. DOI: 10.1037/1076-8998.10.3.225
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M.-L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *Int J Tourism Res*, 21, 882–900. DOI: 10.1002/jtr.2312
- Juvet, T. M., Cobarz-Kurth, S., Ross, P., Benzakour, L., Cereghetti, S., Moullec, G., Suard, J.-C., Vieux, L., Pralong, J. A., & Ewissbrodt, R. (2021). Adapting to the unexpected: Problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the COVID-19 pandemic's first wave. *Safety Science*, 139.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105277>

- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1–2), 47–75.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management*, 21, 243-55.
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Mateu Perez, R., García Reneda, M., Gil Beltran, J. M., & Caballer Miedes, A. (2009). ¿Qué es la resiliencia? Hacia un modelo integrador. In *Jornades de Foment de la Investigació* (pp. 232-247). Universitat Jaume I.
- Medrano, L., Spontón, C., & Muñoz-Navarro, R. (2020). *Regulación del estrés en tiempos de pandemia: pautas para la resiliencia organizacional*. Editorial Brujas.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36.
- Meneghel, I. (2009). *La resiliencia en el desarrollo de la organización saludable. Proyecto de Investigación*. Jornades de Foment de la Investigació. Universitat Jaume I.
- Meneghel, I., Salanova Soria, M., & Martínez Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 31(2), 13–24.
- Petit, T., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. *Journal of business logistics*, 34(1), 46-76.
- Pring, E. T., Malietzis, G., Kendall, S. W. H., Jenkins, J. T., & Athanasiou, T. (2021). Crisis

management for surgical teams and their leaders, lessons from the COVID-19 pandemic; A structured approach to developing resilience or natural organisational responses.

International Journal of Surgery, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2021.105987>

Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>

Rangachari, P., & Woods, J. L. (2020). Preserving Organizational Resilience, Patient Safety, and Staff Retention during COVID-19 Requires a Holistic Consideration of the Psychological Safety of Healthcare Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12). <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17124267>

Rutter, M. (1979). Protective factors in children's responses to stress and disadvantages. *Primary prevention of psychopathology*, 8(3), 324-338.

Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.

Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631.

Sakurai, M., & Chugtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1814171

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO). *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *Revista de*

Psicologia Social, 35(3), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>

Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.

Suire, R., & Vicente, J. (2009). Why do some places succeed when others decline? A social interaction model of cluster viability. *Journal of Economic Geography*, 9(3), 381–404. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn053>

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.

Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). Vulnerable but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth. *New York: Adams, Bannister and Cox*. <https://doi.org/10.1111/j.1651-2227.1997.tb18356.x>

West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity : investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 267, 249-267. doi:10.1002/job

Wilson, R. L. (2016). Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. *Work*, 313(54), 309-323. DOI:10.3233/WOR-162302

Witmera, H., & Mellingerb, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54, 255-265. DOI:10.3233/WOR-162303

Wortman, C. B., & Silver, R. C. (1989). The myths of coping with loss. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 57, 349-357.