

# El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica

Isabella Meneghel, Marisa Salanova e Isabel M<sup>a</sup> Martínez  
Universitat Jaume I, España

Recibido: 4-7-2013

Aceptado: 17-9-2013

## El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica

**Resumen.** En este trabajo se ha realizado una revisión teórica del concepto de resiliencia en el contexto organizacional, con el objetivo de examinar los estudios empíricos que se han desarrollado en los últimos años para determinar el statu quo del constructo y aclararlo conceptualmente. En primer lugar, se abordan cuestiones como la definición de resiliencia en un intento de aclarar la naturaleza, el alcance y la estructura del constructo. La distinción entre la resiliencia a diferentes niveles de análisis es un tema de interés y las investigaciones recientes realizadas a nivel individual, de equipo y organizacional han producido aportaciones valiosas en este sentido. De manera sintética se presentan los resultados de la investigación que ponen de manifiesto cómo la resiliencia está relacionada con una variedad de antecedentes (p. ej. emociones positivas) y consecuencias (p. ej. desempeño), tanto a nivel de análisis individual como colectivo, así como los modelos heurísticos de resiliencia organizacional (p. ej. modelo HERO). Por último, se sugieren cuestiones por resolver como posibles directrices futuras de investigación sobre resiliencia en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

**Palabras clave:** resiliencia, resiliencia organizacional, revisión teórica

## Road to Organizational Resilience - A Theoretical Review

**Summary.** In this study, a literature review of the concept of resilience in the organizational context was carried out, with the aim of examining empirical studies conducted in recent years to determine the status quo of this construct and clarify it conceptually. Firstly, such issues as the definition of resilience are dealt with in an attempt to clarifying the nature, scope and structure of this construct. The distinction between resilience at different levels of analysis is an interesting issue, and recent research at an individual, team and organizational level has added valuable contributions in this respect. Research results are briefly explained that show how resilience is related to a series of antecedents (e.g., positive emotions) and consequences (e.g., performance), both at the individual and collective level of analysis, as well as heuristic models of organizational resilience (e.g., HERO model). Finally, issues to be solved are presented as possible guidelines for future research on resilience in work and organizational psychology.

**Keywords:** Resilience, organizational resilience, literature review

### Correspondencia:

Isabella Meneghel

Departamento de Psicología Social, Facultad de Ciencias de la Salud,  
Universitat Jaume I  
Avda. Sos Baynat, s/n, 12071  
Castellón de la Plana (España).  
Tel.: +34 964 729580. Fax: +34 964 729262.  
Email: meneghel@uji.es

## Introducción

En un contexto de crisis económico financiera mundial como la actual, las organizaciones suelen reflexionar más acerca de los resultados finales en términos de mercado o economía, que en términos de procesos, decisiones y conductas que dan lugar a dichos resultados. Los comportamientos, tanto individuales como colectivos, que favorecieron o pudieron evitar la crisis pasan generalmente a un segundo plano, pero cómo se interpreta la crisis y se responde a ella puede ser una fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización (Choi, Sung & Kim, 2010). Dado que los estímulos estresantes son inevitables en el día a día, la diversidad de respuestas a estos estímulos se tiene que buscar en las diferentes disposiciones y habilidades para perseguir el bienestar. El deterioro en términos de calidad de vida, de estrés laboral, de sacrificio personal y familiar (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton, 2013), así como el incremento del desempleo (Fleig-Palmer, Luthans & Mandernach, 2009), por citar algunas peculiaridades, conlleva un mayor grado de complejidad y esfuerzos a la hora de orientar comportamientos y procesos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados positivos.

Sin embargo, a pesar de que hoy en día todas las empresas están afectadas de manera importante por la crisis contingente, no todas han respondido o están respondiendo de la misma manera. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general (Salanova, 2009). Como consecuencia, cabría esperar que algunas empresas surgieran de esta crisis resistentes y fuertes, mientras que otras podrían debilitarse e incluso quebrar. En toda esta amalgama de posibilidades, entendemos que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012).

En términos generales, con el concepto resiliencia se hace referencia al logro y la conservación de una adaptación positiva en situaciones adversas. Se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas y a los grupos que la conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado (Sutcliffe & Vogus, 2003). Asimismo, la resiliencia se reconoce como la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas (Minolli, 2005). Esto es, el estudio de la resiliencia debería dar algunas explicaciones de por qué hay unas organizaciones que, a pesar de las dificulta-

des, dan respuestas positivas con mayor facilidad, y por qué resurgen de estas dificultades fortalecidas y con mayor contundencia en sus acciones y resultados (Salanova et al., 2012).

El objetivo del presente trabajo es incidir en los aspectos más destacados de la investigación sobre resiliencia organizacional efectuando una revisión teórica en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, así como identificando, a partir de sus resultados, directrices futuras de investigación.

## Conceptualización de resiliencia

La palabra *resiliencia* deriva desde el latín *resilire*, término que significa 'volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar'. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora.

El origen del estudio de la resiliencia en el ámbito de la psicología deriva fundamentalmente de los esfuerzos dirigidos a conocer la etiología y el desarrollo de su psicopatología, especialmente en niños con riesgo de desarrollar psicopatología debido a enfermedades mentales de los padres, conflictos interpersonales, pobreza o una combinación de estos (Garnezy, 1971; 1974; Werner & Smith, 1982). El análisis y el estudio sistemático de la resiliencia en los niños han dado la vuelta a muchos supuestos y modelos clásicos centrados en el déficit y en el problema, ya que sugieren que algunos de los supuestos originales sobre la resiliencia estaban, al menos en parte, equivocados. De hecho, los primeros estudios daban a entender que había algo extraordinario o especial en estos niños, a menudo descritos como invulnerables o invencibles. Pero, la investigación ha mostrado evidencia de que la resiliencia es un proceso más normal y frecuente de lo que se pensaba (Masten, 2001).

## Definición

En el ámbito de la psicología, a lo largo de los años, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades. Así por ejemplo, Masten (2001) la define como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas, mientras que Luthar, Cicchetti y Becker (2000) la definen como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa. La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009) define la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

En general, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada más bien como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable (Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, 2008). Es decir, con el término *resiliencia* se hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva (Luthar et al., 2000). Por lo tanto, para que se pueda hablar de *organizaciones resilientes*, las organizaciones deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real; de hecho, por definición, sin amenaza no existe resiliencia.

La resiliencia se puede considerar la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades (Longstaff, 2005). Reactivas, porque la resiliencia reconoce que los fracasos, los traumas e incluso los acontecimientos positivos pueden tener un impacto destructivo, incluso en las personas más optimistas y positivas, y de ahí la necesidad de recuperarse. En este sentido, la capacidad de resiliencia promueve el reconocimiento de este impacto, lo que permite que la persona afectada dedique tiempo, energía y recursos para recuperarse y rebotar, y volver a un punto de equilibrio. Por otro lado, la resiliencia favorece también una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que tiene el objetivo de anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que se pueden presentar (Luthans, 2006). Con esa finalidad, la resiliencia proactiva se sirve de varias estrategias, como por ejemplo, la capacidad de toma de decisiones y el mantenimiento de una visión positiva (Riulli & Savicki, 2003), así como una emocionalidad positiva provocada estratégicamente a través del uso del humor (Werner & Smith, 1992), las técnicas de relajación (Demos, 1989; Wolin & Wolin, 1993) y el pensamiento optimista (Kumpfer, 1999).

Finalmente hay que tener en cuenta que las experiencias previas afectan a las experiencias sucesivas, de manera que la forma en la que una entidad (ya sea la organización, el grupo o la persona) interpreta y responde a los nuevos desafíos depende de las actitudes, las expectativas, los sentimientos y las posibilidades de respuesta derivados de las situaciones antecedentes. Esto no pretende indicar que la resiliencia sea estable o que la resiliencia mostrada en cierta situación prediga de una manera determinista lineal respuestas resilientes posteriores. La resiliencia es dinámica, emergente y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos; esto es, la resiliencia demostrada en una situación podría no ser mantenida en el tiempo o transferida a otras circunstancias o desafíos (Staudinger, Marsiske & Baltes, 1993). Pero se considera que la resiliencia demostrada en una o más situaciones concretas hace que la persona, el grupo

o la organización en general esté más preparada para adaptarse al entorno y a las situaciones que pueden sobrevenir (Egeland, Carlson & Sroufe, 1993; Wildavsky, 1988). Con eso se entiende que la organización no solo sobrevive y prospera mediante el logro de un ajuste positivo ante la adversidad actual, sino también que en el proceso de responder fortalece su capacidad para poder adaptarse y prosperar en el futuro.

### **Resiliencia individual**

Investigaciones recientes indican que para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos (Salanova, 2008). Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto es, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes (Tugade & Fredrickson, 2004). En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

### **Resiliencia colectiva**

Debido a que las personas constituyen el contexto más tangible e inmediato para examinar las fortalezas personales, los pasos iniciales en el estudio de la resiliencia se han llevado a cabo principalmente a nivel individual. Sin embargo, teniendo en cuenta que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales (Bandura, 2000; Day, 2000), es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales. Además, hoy en día, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza central de la estructura organizacional, porque el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara al desempeño global de la organización (West, Patera & Carsten, 2009). Por eso resulta interesante indagar el rol y la importancia de la resiliencia en los grupos y equipos de trabajo.

En el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo (West et al., 2009). La resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy de-

mandantes. Por eso es comprensible que en la investigación reciente se haya hecho hincapié en la necesidad de explorar el papel de las variables que pueden afectar el rendimiento del equipo en situaciones de crisis, sobre todo haciendo referencia al estudio de la resiliencia (Kaplan, Laport & Waller, 2012).

### **Resiliencia organizacional**

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil pero, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003). Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009).

La resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores. Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond (1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Finalmente, Lengnick-Hall y Beck (2003) definen la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

Como se puede apreciar, de manera similar a lo que ocurre a nivel individual, en todas las definiciones, la resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. Más bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

### **Marco teórico en el estudio de la resiliencia organizacional**

La investigación en el ámbito organizacional a menudo hace referencia a la resiliencia, sin embargo su estudio resulta fragmentado ya que no existe un marco teórico de referencia claro (Sutcliffe & Vogus, 2003). No obstante, algunos enfoques de la teoría organizativa pueden ofrecer explicaciones y fundamentación teórica para una mejor comprensión de la resiliencia organizacional. Desde luego, contar con una teoría de referencia podría proporcionar información valiosa sobre cómo las organizaciones, así como las personas y los grupos que las componen, logran alcanzar resultados deseables en medio de la adversidad, la tensión y los obstáculos a la adaptación o desarrollo. En este

apartado se señalan brevemente algunas teorías de referencia: la teoría de aprendizaje organizacional y la teoría ecológica.

### **Teoría de aprendizaje organizacional**

Una de las teorías a través de la cual se puede estudiar el tema de la resiliencia organizacional es la teoría del aprendizaje organizacional (Argyris, 1993; Schein, 1993; Senge, 2006). Esta teoría pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; así la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Desde esta perspectiva teórica, el aprendizaje es “un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas” (Kuchinke, 1995, p. 308).

Bajo esta visión, la capacidad de las organizaciones para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde estas se desarrollan es la fuente de su perdurabilidad a largo plazo. Por lo tanto, la capacidad de aprender se vislumbra como la única forma de responder al mundo cambiante y el sello distintivo de las organizaciones del mañana (Appelbaum & Gallagher, 2000; Yeo, 2002).

### **Teoría ecológica**

En línea con las premisas de la teoría ecológica (Holling, 1996), es importante estudiar las organizaciones en el contexto en que están situadas, y de ese modo evaluar su interacción con el mismo. De acuerdo con esta teoría, las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis (Adger, 2000). Esto es debido a que, así como las personas, también las organizaciones no existen como entes aislados ya que interactúan con, y están influidas por, el contexto psicológico, social y ambiental (ecológico). Por lo tanto, el contexto puede contribuir a determinar diferentes factores de riesgo, pero también puede proporcionar protección para mejorar la probabilidad de resultados positivos (Greene, 2002). Por ejemplo, un contexto organizacional caracterizado por la recesión económica puede ser considerado un factor de riesgo, pero al mismo tiempo se puede contar con un clima de apoyo social entre los miembros de la organización que actúa como factor de protección que promueve una mejor adaptación a la situación y, por lo tanto, incrementa la posibilidad de enfrentarse a ella para obtener resultados positivos.

Como conclusión, cabe destacar que las teorías presentadas pueden ser utilizadas como anclaje teórico en el estudio de la resiliencia organizacional, cada una haciendo hincapié en sus propias cuestiones clave, es decir: el aprendizaje organizacional y la interac-

ción con el contexto, respectivamente. Sin embargo, un mayor desarrollo teórico del concepto sería deseable y necesario (Sutcliffe & Vogus, 2003).

### **Antecedentes y consecuencias de la resiliencia individual y colectiva en contextos laborales**

El estudio de la resiliencia en el ámbito laboral es relativamente reciente, por lo tanto no existe una extensa base de evidencia empírica que defina cuáles son los antecedentes y las consecuencias de la resiliencia de los empleados y los grupos y/o equipos en las organizaciones. Sin embargo, se han detectado algunas variables que han demostrado tener un efecto positivo sobre su desarrollo, así como se han delineado algunas consecuencias positivas tanto para el trabajador como para la organización de pertenencia. A continuación, se señalarán las variables más importantes relacionadas con la resiliencia.

#### **a) Antecedentes de tipo personal**

A continuación se presentarán los antecedentes de la resiliencia de tipo personal considerados más relevantes para esta revisión, es decir: las relaciones personales, la autoeficacia y las emociones positivas.

#### **– Relaciones interpersonales**

Un creciente cuerpo de evidencia empírica apoya la idea de que las relaciones interpersonales positivas son un requisito importante para el desarrollo de la resiliencia, tanto a nivel individual como de equipo. Por ejemplo, diferentes autores evidencian la importancia de mantener y mejorar las relaciones con y entre los empleados durante situaciones de crisis para asegurar el compromiso y productividad (p. ej., Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006). Eso es debido a que las relaciones interpersonales pueden ayudar a desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, reducir el impacto de las situaciones amenazantes y proveer información clarificadora que reduce la incertidumbre (Stephens et al., 2013). Por lo tanto, las organizaciones, así como las personas y los grupos que la componen, emplean las relaciones personales como fuente de fuerza en situaciones adversas (Kahn, 2005), pero también como medios para fortalecer sus capacidades (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Sin embargo, no todas las relaciones son igual de importantes para el desarrollo de la resiliencia. De hecho, las relaciones pueden tanto facilitar como entorpecer el compartimiento de informaciones, los procesos de aprendizaje y el desarrollo de soluciones adaptativas para los problemas que se presentan (Paulus & Nijstad, 2003). La investigación sugiere que las relaciones positivas y de alta calidad son las más importantes, ya que a través de estas es más fácil comprender las situaciones adversas y tejer la mejor manera de enfrentarse a ellas (Carmeli, Friedman & Tishler, 2013).

#### **– Autoeficacia**

De acuerdo con Bandura (1997), se establece la relación resiliencia y autoeficacia exponiendo que las personas con un alto nivel de autoeficacia son más resilientes cuando se enfrentan a condiciones adversas. Las personas más autoeficaces mantienen elevadas creencias en sus capacidades para superar la adversidad. Esa relación es explicada por el autor a través de la autorreflexión según la cual, habitualmente, los éxitos llegan tras llevar a cabo esfuerzos renovados después de intentos fracasados. Por eso es de gran importancia la eficacia personal en el desarrollo de la resiliencia (Bandura, 1998).

De manera similar, a nivel de equipo, la percepción de eficacia colectiva afecta positivamente a los niveles de resiliencia del grupo frente a las adversidades (Bandura, 2000). De acuerdo con estas directrices, se han encontrado correlaciones significativas entre autoeficacia y resiliencia tanto a nivel individual (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007) como colectivo (West et al., 2009). Sin embargo, es necesario estudiar más en profundidad dicha relación para determinar con mayor exactitud su naturaleza, en cuanto los estudios correlacionados no nos dan indicaciones acerca de la causalidad y podría ser que haya una influencia recíproca entre las dos variables.

#### **– Emociones positivas**

La teoría broaden-and-build de las emociones positivas (Fredrickson, 1998; 2001) propone que estas son una forma de adaptación avanzada que funciona para crear recursos duraderos. A diferencia de las emociones negativas, que estrechan la atención y la cognición para hacer frente a una amenaza inmediata (Carver, 2003), las emociones positivas tienen el potencial para calmar la excitación autonómica generada por las emociones negativas y ampliar la atención de la persona, así como su pensamiento y los repertorios conductuales. Resultados previos demuestran que las emociones positivas producen patrones de pensamiento que son especialmente inusuales, flexibles, creativos, abiertos a la información y eficientes (p. ej., Isen, 2000). A lo largo del tiempo, estos modos de pensar ampliados crean recursos físicos, intelectuales y sociales, tales como la resiliencia.

En línea con esos supuestos, estudios previos han demostrado que las personas más resilientes son aquellas que utilizan estrategias que provocan emociones positivas para regular las situaciones emocionales negativas. Por ejemplo, durante incrementos de los niveles de estrés, utilizan el humor, utilizan técnicas de relajación y tienen pensamientos optimistas (Tugade & Fredrickson, 2004). Esta relación ha mostrado efectos positivos tanto a nivel psicológico, ya que las emociones positivas están relacionadas con mayores niveles de resiliencia, que a su vez favorece el crecimiento de los recursos personales, como por ejemplo, optimismo, bienestar subjetivo y tranquilidad tras la crisis (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003),

como a nivel fisiológico, ya que las emociones positivas favorecen que las personas más resilientes obtengan una recuperación cardiovascular más rápida (Tugade & Fredrickson, 2004). La relación entre emociones positivas y resiliencia ha sido replicada también a nivel grupal en los equipos de trabajo, en la que se ha encontrado que las emociones positivas colectivas tienen una influencia sobre la resiliencia grupal (Meneghel, Salanova & Martínez, 2013).

La relación entre emociones positivas y resiliencia se confirma también en el tiempo generando espirales positivas ascendentes en las que las emociones positivas y la resiliencia se influyen y se generan la una a la otra (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels & Conway, 2009). Es decir, así como las emociones positivas conducen a niveles más altos de resiliencia, la resiliencia actúa también generando emociones positivas, de manera que, ante situaciones estresantes, las personas más resilientes generan y emplean las emociones positivas para hacerle frente.

#### **b) Antecedentes relacionados con la organización**

A seguir se presentarán los antecedentes de la resiliencia relacionados con el contexto organizacional considerados más relevantes para esta revisión, es decir: las demandas y los recursos laborales.

##### **– Demandas y recursos laborales**

Investigaciones recientes han mostrado que algunas variables de tipo organizacional también tienen influencia en el desarrollo de la resiliencia, tal y como los recursos y las demandas laborales (Meneghel, Martínez & Salanova, *submitted*). En cuanto a los recursos laborales, definidos como aquellas condiciones del trabajo de tipo físico, social y/u organizacional que favorecen la consecución de las metas en cuanto estimulan el crecimiento y el desarrollo personal y profesional (Bakker & Demerouti, 2007), el estudio demuestra que hay un efecto positivo entre los recursos laborales del equipo de tipo social, es decir clima de apoyo social y coordinación, y la resiliencia grupal. Eso es debido a que, como se ha observado anteriormente, relaciones positivas y de calidad entre compañeros de equipo (en este caso, demostradas a través de un buen clima de apoyo social y de un alto nivel de coordinación) facilitan el compartimiento de informaciones, los procesos de aprendizaje y el desarrollo de soluciones adaptativas para los problemas que se presentan (p. ej., Paulus & Nijstad, 2003), influyendo por tanto en el incremento de la resiliencia. En cuanto a las demandas laborales, definidas como las condiciones físicas, sociales y organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo mantenido (físico, social y/u organizacional) por parte de la persona y están asociadas a un coste físico y/o psicológico (mental o emocional) no se aprecia un efecto directo sobre la resiliencia grupal, ni positivo ni negativo. Sin embargo, se ha determinado un efecto de moderación de las demandas en la relación entre recursos y resiliencia.

Es decir, el efecto de los recursos sobre la resiliencia se ve disminuido cuando los equipos se enfrentan a altas demandas laborales (sobrecarga cuantitativa, conflicto y ambigüedad de rol), es decir: a mayor cantidad de demandas laborales, más débil será la relación entre recursos y resiliencia.

#### **c) Consecuencias para las personas y los grupos**

En este apartado se presentarán las principales consecuencias de la resiliencia, tanto para la persona como para los grupos; es decir: el desempeño, las actitudes hacia el trabajo y la mejor reincorporación al mercado laboral.

##### **– Desempeño**

Diferentes estudios han demostrado que la resiliencia está relacionada con un mejor desempeño laboral, medido tanto por parte del supervisor como por autoinforme, y tanto a nivel individual (Luthans et al., 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005) como colectivo, es decir el desempeño de equipo (Meneghel et al., 2013; Meneghel et al., 2013). Dichos resultados pueden ser explicados teniendo en consideración que la resiliencia fomenta estrategias de enfrentamiento tanto reactivas como proactivas de cara a situaciones complejas y amenazantes (Longstaff, 2005), lo que favorece un esfuerzo extra que se puede traducir en un incremento del desempeño.

##### **– Actitudes hacia el trabajo**

El estudio de Youssef y Luthans (2007) muestra evidencia de que la resiliencia de los empleados tiene un impacto positivo en la satisfacción, el compromiso y la felicidad en el trabajo. Este resultado es acorde con los supuestos de la resiliencia, ya que se considera una variable importante para percibir y determinar interpretaciones positivas de factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretadas solo como amenazas, y por esa razón incrementa la probabilidad de percepciones positivas (Masten, 2001). Resultados muy interesantes se hallaron a través del estudio de Lioy, Shochet, Millea y Biggs (2009), en el cual se demostró que desarrollando la resiliencia en personas adultas por medio de programas formativos específicos se producen consecuencias positivas relacionadas con el bienestar de la persona, tanto a nivel personal como laboral. Para ceñirse al ámbito laboral, encontraron que los participantes, en comparación con el grupo control, mostraron un incremento de las creencias de eficacia acerca de las estrategias de afrontamiento en el trabajo, de la satisfacción en la conciliación familia-trabajo, del ajuste entre demandas laborales y familiares, así como un incremento de optimismo, satisfacción y vigor en el trabajo. Además, las personas señalaron niveles inferiores de estrés y menor agotamiento. En conjunto, las personas que participaron a este programa se sentían más seguras y optimistas acerca de sus habilidades, tenían más energía y sentían mayor satisfacción por el trabajo y experimenta-

ban menos conflictos entre familia y trabajo, tanto al finalizarlo como transcurridos cinco meses.

#### – *Reincorporación al mercado laboral*

Investigaciones recientes revelan que hoy en día las empresas pueden ofrecer cada vez menos estabilidad laboral para sus empleados (Brown, 2005), situación que en algunos países se encuentra agravada por la actual crisis económica y la alta tasa de desempleo alcanzada. Con el fin de favorecer la reincorporación de las personas desempleadas al mercado laboral, estudios recientes proponen que la resiliencia actúa como variable clave, ya que ofrece explicaciones acerca del porqué las personas que están buscando trabajo son capaces de superar los rechazos para seguir con su búsqueda hasta el momento de reincorporarse al mercado laboral (Fleig-Palmer et al., 2009). Por lo tanto, un enfoque práctico para favorecer la reincorporación al mercado laboral de las personas desempleadas debe de hacer hincapié en el rol de la resiliencia, ya que se configura como un proceso clave para enfrentarse a las adversidades relativas al desempleo y para favorecer la búsqueda de nuevas experiencias, retos y oportunidades (Reivich & Schatte, 2002).

### **Antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional**

En el estudio de la resiliencia organizacional se han propuesto diferentes antecedentes, o conjunto de los mismos, que contribuyen a su desarrollo. Es decir, en condiciones adversas, la resiliencia organizacional se desarrolla siempre y cuando estén presentes unos recursos latentes (los antecedentes) que pueden ser activados, combinados y reorganizados (Vogus & Sutcliffe, 2007). Seguidamente se detallan tres propuestas diferentes desarrolladas en la literatura, así como sus consecuencias para las organizaciones. Finalmente, se presentará un modelo integrador más reciente que considera antecedentes y consecuencias en las organizaciones resilientes.

#### **a) Antecedentes**

##### – *Propuesta de Horne y Orr*

Horne y Orr (1998) sugieren que hay siete directrices o pautas dentro de una organización que, empleadas en un enfoque general de sistemas, contribuyen a la resiliencia organizacional: comunidad, competencia, conexiones, compromiso, comunicación, coordinación y consideración. Comunidad se refiere a la comprensión por parte de los empleados de la finalidad, la visión, la misión y los valores de la organización. La competencia hace referencia a las habilidades de los empleados para satisfacer las demandas de los entornos cambiantes. Conexiones se dirige al apoyo social dentro de la organización, que permite a las organizaciones responder bajo presión. El compromiso es la capacidad de todas las unidades de la organización

para trabajar en equipo durante los períodos de cambio. La comunicación se centra en el intercambio de información relevante durante los períodos de cambio. Coordinación se refiere esfuerzos para adaptar todo el sistema con el fin de lograr resultados eficaces. Por último, la consideración se refiere a la adaptación y acomodación del factor humano en la vida de la organización diaria.

Los autores recomiendan que estas pautas deban ser evaluadas a nivel general, ya que conjuntamente ayudan a la organización a cumplir sus objetivos en tiempos de crisis. Esto es, se debe emplear un enfoque general de sistemas para entender cómo se desarrolla la resiliencia a nivel organizacional. Eso porque, a nivel organizacional, tales pautas conducen a resultados favorables a través de la facilitación del procesamiento de la información en condiciones de estrés. En lugar de desorientarse y ofuscarse por situaciones agudas o crónicas de estrés, las organizaciones que cuentan con las siete pautas señaladas anteriormente son capaces de absorber y transformar las condiciones estresantes en beneficio para la organización en su conjunto.

##### – *Propuesta de Gittel, Cameron, Lim y Rivas*

En un estudio efectuado en las diez compañías aéreas americanas más importantes después de los ataques del 11 de septiembre de 2001, los autores identifican cuatro condiciones imprescindibles para lograr resultados positivos después de una situación adversa (Gittel et al., 2006). La primera es que se mantengan y mejoren las relaciones interpersonales con los empleados, para, de esa forma, asegurar su compromiso organizacional y productividad. También se resalta la importancia de contar tanto con un modelo de negocio apropiado para el contexto así como de tener buenos recursos financieros, medidos a través del flujo de caja y de los bajos niveles de deuda. Finalmente, los autores destacan la importancia de una estrategia enfocada en evitar los despidos, debido a sus efectos nefastos sobre la rentabilidad, la calidad de producto y de servicio, la innovación y el clima organizacional (Cameron, 1998). Además, la violación del contrato psicológico originada por la reducción de la plantilla (Rousseau, 1995) es la causa de desconfianza y antagonismo entre los trabajadores, de manera que los despidos provocan muchas veces un deterioro en las relaciones interpersonales.

Es decir, las organizaciones se enfrentan de manera más eficaz a las crisis cuanto evitan los despidos, mantienen fuertes relaciones interpersonales, cuentan con suficientes recursos financieros y cuando disponen de un modelo de negocios que se adecua a las necesidades de su entorno competitivo. Además, dichos recursos tienden a reforzarse mutuamente entre sí, de manera que establecen espirales virtuosas que contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional.

##### – *Propuesta de Carthey, De Leval y Reason*

En la acepción de Carthey, De Leval y Reason (2001), los conceptos de resiliencia y vulnerabilidad pueden

ser representados como los extremos de un hipotético espacio, llamado *espacio de seguridad*. Los extremos del eje horizontal de este espacio se identifican con la máxima resiliencia y con la máxima vulnerabilidad. Dependiendo de la manera más o menos eficaz de enfrentarse a los riesgos humanos y técnicos asociados con su actividad diaria, las organizaciones suelen estar posicionadas y moverse a lo largo de este espacio de resiliencia-vulnerabilidad.

Los autores indican que el objetivo más realista para las empresas no es el de distanciarse del polo de vulnerabilidad por sufrir cero eventos adversos, sino más bien hacer frente a dichos eventos y alcanzar el máximo nivel de resiliencia posible. Para conseguirlo, las organizaciones se deben guiar a lo largo de este espacio a través de tres precursores intrínsecos de la cultura organizacional: compromiso, competencia y conocimiento. El compromiso cuenta con dos componentes: motivación y recursos, sean monetarios o prácticas percibidas por parte de la organización. La competencia hace referencia a las habilidades para identificar los riesgos, la diversidad de las estrategias de protección, para establecer una estructura organizacional suficientemente flexible y adaptativa. Finalmente, con conocimiento se hace referencia a cómo la organización atribuye sentido a los riesgos y peligros, manteniendo un estado de inteligente cautela aun en ausencia de resultados negativos. Asimismo, las organizaciones pueden contar con dos tipos de ayuda para moverse hacia la resiliencia. Por un lado con medidas de tipo reactivo, es decir derivadas de la recopilación y análisis de los incidentes críticos con la finalidad de descubrir modelos recurrentes de causas y efectos. Por otro lado, con medidas proactivas centradas en identificar y determinar con anticipo aquellos factores o situaciones que pueden contribuir a accidentes futuros y necesitan corrección.

#### **b) Consecuencias**

En línea general, se considera que la resiliencia permite a las organizaciones, así como a las personas y grupos que las componen, enfrentarse de manera positiva a las situaciones adversas (Sutcliffe & Vogus, 2003). Sin embargo, no existe acuerdo en la investigación para definir cuáles son los resultados y/o consecuencias de la resiliencia para la organización (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Somers, 2009).

Para algunos autores, que consideran la resiliencia organizacional en términos más pasivos, se caracteriza por enfrentarse a las situaciones adversas y volver a los resultados esperados antes de dicha situación, para lograr así la supervivencia de la organización. La consecuencia principal es que la organización restablece un equilibrio con la nueva realidad y sigue manteniendo sus resultados (p. ej., Gittell et al., 2006; Sutcliffe & Vogus, 2003). En cambio, para otros autores, la resiliencia organizacional va más allá de la recuperación y, por haber aprovechado las situaciones como oportunidades, incluye el desarrollo de

nuevas habilidades y capacidades para responder a los cambios y lograr oportunidades más rápido que sus competidores, así como el logro de resultados más positivos. De acuerdo con esta perspectiva, las organizaciones más resilientes serán las que mejoren su rendimiento y prosperen después de enfrentarse a las situaciones adversas (p. ej., Lengnick-Hall & Beck, 2003; Longstaff, 2005).

#### **c) Una propuesta de integración: el modelo HERO**

El modelo HERO-Healthy and Resilient Organizations (Salanova et al., 2012) se propone como un modelo heurístico integrado que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes. Las autoras definen las HERO como organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y los resultados de sus empleados, equipos y de la organización misma. Además, dichas organizaciones son resilientes porque mantienen un ajuste positivo en condiciones desafiantes, se recuperan de las situaciones adversas y conservan un nivel de funcionamiento y de buenos resultados a pesar de encontrarse en entorno estresantes.

El modelo HERO está determinado por tres elementos clave que, desarrollándose de forma sistemática e interactiva, determinan el éxito saludable y resiliente de la organización: (1) recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (p. ej., autonomía, etc.) que influirían en el desarrollo de (2) empleados/equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar (p. ej., resiliencia, etc.) y que en conjunto generarán (3) resultados organizacionales saludables (p. ej., desempeño in- y extra- rol, etc.). Una organización resiliente tiene como objetivo que sus productos y sus servicios sean de excelencia, y que sean óptimas las relaciones de la organización con el ambiente extra-organizacional, la comunidad cercana y la sociedad en general. Es importante resaltar que la relación entre dichos elemento influye en los procesos de trabajo en dirección de mejora constante en el tiempo (Salanova et al., 2012). De acuerdo con este modelo, la resiliencia cobra una importancia a todos los niveles de la organización: individual y grupal, como característica que determina empleados y equipos resilientes, así como organizacional, ya que el objetivo de este modelo es el de determinar las características y las consecuencias de una organización que es resiliente en contextos adversos.

#### **Discusión**

Aunque ya se han realizado algunos esfuerzos en la investigación sobre resiliencia en la psicología del trabajo y de las organizaciones, desde el desarrollo del concepto hasta ahora nuevos modelos conceptuales e investigaciones siguen animando este campo. Como resultado de esta revisión, queremos resaltar que la resiliencia en contexto laboral es un concepto comple-

jo sobre el cual, sobre todo en épocas de crisis como la actual, se reflexiona y debate mucho, sin embargo quedan todavía muchos aspectos para estudiar.

El creciente interés en la resiliencia a nivel individual y colectivo en el contexto laboral está contribuyendo a clarificar cuáles son los antecedentes para el desarrollo de la resiliencia, así como cuáles son los resultados o consecuencias más relevantes de este proceso en los empleados y grupos que conforman las organizaciones. Como se ha delineado a lo largo de esta revisión, los antecedentes de la resiliencia en contexto laboral más investigados hasta el momento son de tipo personal, como por ejemplo las emociones positivas o el autoeficacia. Se han realizado también algunos esfuerzos para estudiar los antecedentes relacionados con la organización y/o las características del trabajo, por ejemplo investigando el rol de algunas demandas y de algunos recursos laborales, sin embargo la investigación es todavía escasa y a nuestro parecer insuficiente. En cuanto a las consecuencias de la resiliencia, se aprecia un mayor énfasis en su estudio, y se han determinado resultados relevantes tanto para los empleados y los grupos así como para la misma organización. Por ejemplo, consecuencias tales como son el desempeño y las actitudes laborales tienen un efecto positivo para la organización, pero también son medidas del bienestar de los trabajadores.

Además, tal como se ha resaltado, las investigaciones se han dirigido también al estudio directo de la resiliencia organizacional para avanzar nuestro conocimiento acerca del porqué hay algunas organizaciones que sucumben ante situaciones adversas, mientras que hay otras que las superan y se hacen todavía más fuertes. Sin embargo, un estudio más sistemático de antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional quedan como asignaturas pendientes y se convierten en un reto futuro para delinear estrategias de desarrollo en las organizaciones, así como en los empleados y grupos que las conforman. Como se ha evidenciado a lo largo de esta revisión, cada modelo propone sus propias determinantes clave para el desarrollo de la resiliencia organizacional, y en raras ocasiones hay coincidencia entre las mismas a través de diferentes modelos. Avances en esa dirección se configuran como fundamentales también para establecer con claridad el valor añadido de la resiliencia en las organizaciones, hasta el momento argumentado más a nivel conceptual y teórico que con evidencias empíricas. En este sentido, un adelanto se ha realizado a través del desarrollo del modelo HERO, ya que propone un sistema integrado de antecedentes y consecuencias laborales que caracterizan a las organizaciones saludables y resilientes.

Como conclusión, en el presente trabajo se ha realizado una revisión teórica del concepto de resiliencia en el contexto organizacional, con el objetivo de examinar los estudios empíricos que se han llevado a cabo en los últimos años para determinar el statu quo del constructo. A pesar de los estudios realizados hasta

la fecha, queda todavía mucho camino por recorrer en el estudio y la comprensión de qué variables determinan que una organización, así como los empleados y los equipos que la componen, sean capaces de enfrentarse a situaciones adversas y lograr una adaptación exitosa, para salir más fuertes y resistentes. En el siguiente y último apartado de este trabajo, se sugieren unas futuras líneas de investigación y preguntas que quedan por resolver.

### **Retos para la investigación futura**

A partir del análisis realizado y lo expuesto anteriormente, es indudable que resultados más sistemáticos y específicos sobre el estudio de la resiliencia en el contexto laboral permitirían establecer con más claridad cuáles son los factores que están relacionados con el desarrollo de la resiliencia de empleados, grupos y organizaciones. De esta manera, consideramos que hay unos aspectos más destacables y que necesitan mayor desarrollo en la investigación. Para ello, a seguir se detallan algunos retos futuros:

*Reto 1.* Es evidente la necesidad de confirmación empírica de los supuestos modelos de resiliencia organizacional, con el objetivo de determinar cuáles son los determinantes y las consecuencias de la resiliencia organizacional. ¿Es posible crear un modelo integrador que determine qué variables favorecen el desarrollo de la resiliencia de la organización? ¿Cuáles son los efectos o las consecuencias de la resiliencia sobre resultados organizacionales concretos y observables, tales como, por ejemplo, la productividad, el absentismo y los indicadores económicos-financieros?

*Reto 2.* Se ha evidenciado la importancia de algunas determinantes de tipo personal en el desarrollo de la resiliencia en el contexto laboral, a nivel tanto individual como colectivo. Esas determinantes, ¿serían siempre las mismas en los dos niveles de análisis? ¿Podemos decir que hay unos mismos antecedentes que favorecen tanto la resiliencia individual como la resiliencia colectiva? Y también, ¿hay unos antecedentes de tipo personal específicos que influyen solo a nivel individual o a nivel colectivo?

*Reto 3.* Queda mucho trabajo para distinguir determinantes de tipo laboral u organizacional que influyen en el desarrollo de la resiliencia individual y colectiva. Por ejemplo, ¿hay algunas prácticas organizacionales que favorecen la resiliencia? Más allá de los recursos sociales, ¿influyen también recursos de tarea o estructurales? Considerando la diferencia entre demandas retos y amenazas (Crawford, LePine & Rich, 2010), ¿podemos determinar algún efecto directo de las demandas sobre la resiliencia?

*Reto 4.* Un enfoque multinivel que tome en consideración simultáneamente los diferentes niveles de la resiliencia en las organizaciones (es decir: individual, colectiva y organizacional) sería indispensable para establecer si existen relaciones entre los mismos, así como posibles efectos y relaciones transnivel. Por ejemplo, ¿la resiliencia organizacional incrementa

la resiliencia de los equipos y de los empleados que componen la organización? Y al revés, ¿la resiliencia de los empleados y de los equipos es importante para fomentar la resiliencia de la organización?

*Reto 5.* Conjuntamente, a través de estudios de diseño longitudinal, sería interesante examinar los cambios en el tiempo en la relación entre resiliencia y las variables con ella relacionadas, sean antecedentes o consecuencias. A excepción de lo expuesto en relación con las emociones positivas (Cohn et al., 2009), carecemos de resultados acerca de una posible retroalimentación entre la resiliencia y las variables a ella relacionada. Por ejemplo, ¿hay retroalimentación entre la resiliencia y los resultados positivos (es decir, el desempeño, el compromiso), de tal forma que la resiliencia favorezca los resultados positivos y estos, a su vez, el desarrollo de la resiliencia?

## Referencias

- Adger, W. N. (2000). Social and Ecological Resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24, 347-364.
- American Psychological Association (2009). *Resilience*. Recuperado 16/07/2013, de <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>
- Appelbaum, S. H. & Gallagher, J. (2000). The Competitive Advantage of Organizational Learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40-56.
- Argyris, C. (1993). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers. USA.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. Nueva Jersey: Freeman.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In Adair, J. G., Belanger, D. & Dion, K. L. (Eds.), *Advances in psychological science, Vol 1: personal, social and cultural aspects* (pp. 51-71). Hove, UK: Psychology Press.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78. doi:10.1111/1467-8721.00064
- Brown, W. (2005). The new employment contract and the "at risk" worker. *Journal of Business Ethics*, 58, 195-201.
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51, 148-159.
- Carthey, J., De Leval, M. R. & Reason, J. T. (2001). Institutional resilience in healthcare systems. *Quality in health care*, 10(1), 29-32.
- Carver, C. S. (2003). Pleasure as a sign you can attend to something else: Placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*, 17, 241-261.
- 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. doi:10.2224/sbp.2010.38.6.805
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion Washington Dc*, 9(3), 361-368. doi:10.1037/a0015952
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Demos, E. V. (1989). Resiliency in infancy. In T. F. Dugan & R. Cole (Eds.), *The child of our times: Studies in the development of resiliency* (pp. 3-22). Philadelphia: Brunner/Mazel.
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229
- Egeland, B., Carlson, F. & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and psychopathology*, 5, 517-518.
- Fleig-Palmer, M. M., Luthans, K. W. & Mandernach, B. J. (2009). Successful Reemployment Through Resiliency Development. *Journal of Career Development*, 35(3), 228-247. doi:10.1177/0894845308327271
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist: Special Issue 56*, 218-226.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. doi:10.1037/0022-3514.84.2.365
- Garmezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41, 101-116.
- Garmezy, N. (1974). Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia. *Schizophrenia Bulletin*, 8, 14-90.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). *The Journal of Applied Behavioral Science*. doi:10.1177/0021886306286466
- Greene, R. R. (2002). Human behavior theory: A resilience orientation. In R. R. Greene (Ed.), *Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research* (pp. 1-27). Washington, DC: NASW.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The quest for resi-

- lience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
- Holling, C. S. (1996). *Engineering Resilience vs. Ecological Resilience. Engineering Within Ecological Constraints*. P. C. Schulze. Washington DC, National Academy: 31-43.
- Horne, J. F. I. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 417-435). New York: Guilford Press.
- Kahn, W. A. (2005). *Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations*. New York, NY: Brunner-Routledge.
- Kaplan, S., Laport, K. & Waller, M. J. (2012). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. doi:10.1002/job
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 306-316.
- Kumpfer, K. L. (1999). Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 179-224). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- 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
- Lioussis, P. L., Shochet, I. M., Millear, P. M. & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *Behaviour Change*, 26(2), 97-112.
- Longstaff, P. (2005). *Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters and complex technology*. Harvard University, Cambridge, MA.
- Luthans, F. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. doi:10.1177/1534484305285335
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers : Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. doi:10.1037//0003-066X.56.3.227
- Meneghel, I., Martínez, I. M. & Salanova, M. (sometido). The Emergence of Team Resilience: Job Related Antecedents and Improved Team Performance.
- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2013). Feeling good, make us stronger, and this improve our outcomes. Manuscrito en preparación.
- Minolli, C. B. (2005). Empresas Resilientes. Algunas Ideas para Construir las. *Temas de Management*, 3, 20-24.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.
- Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York, NY: Oxford University Press.
- Reivich, K. & Schatte, A. (2002). *The resilience factor*. New York: Broadway Books.
- Rioli, L. & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. doi:10.1016/S0305-0483(03)00023-9
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y seguridad Social*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martinez, 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.
- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*. Ed. Doubleday. New York.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Staudinger, U. M., Marsiske, M. & Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspective from life-span theory. *Development and Psychopathology*, 5, 541-566.
- 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 K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M., 2007. *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 7-10 October, Montreal, Que: ISIC, 3418-3422.
- Werner, E. & Smith, R. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. New York: McGraw-Hill.
- 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
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Wolin, S. J. & Wolin, S. (1993). *Bound and determined: Growing up resilient in a troubled family*. New York: Villard.
- Yeo, R. (2002). From Individual to Team Learning: Practical Perspectives on the Learning Organization. *MCB UP Limited*, 8(7), 157-170.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi:10.1177/0149206307305562

## Resum

### **El camí de la resiliència organitzacional-Una revisió teòrica**

En aquest treball s'ha realitzat una revisió teòrica del concepte de resiliència en el context organitzacional, amb l'objectiu d'examinar els estudis empírics que s'han desenvolupat en els últims anys per determinar l'estatu quo del constructe i aclarir-lo conceptualment. En primer lloc, s'aborden qüestions com la definició de resiliència en un intent d'aclarir la naturalesa, l'abast i l'estructura del constructe. La distinció entre la resiliència en nivells diferents d'anàlisi és un tema d'interès i les investigacions recents realitzades a individus, equips i organitzacions han produït aportacions valuoses en aquest sentit. De manera sintètica es presenten els resultats de la investigació que posen de manifest com la resiliència està relacionada amb una varietat d'antecedents (p. ex. emocions positives) i conseqüències (p. ex. acompliment), tant en l'anàlisi individual com agregat, així com els models heurístics de resiliència organitzacional (p. ex. model HERO). Per acabar, se suggereixen qüestions per resoldre com a possibles directrius futures d'investigació sobre resiliència en la psicologia del treball i de les organitzacions.

*Paraules clau:* resiliència, resiliència organitzacional, revisió teòrica.

**Nota del autor:** Esta investigación ha sido financiada por un proyecto del Ministerio de Economía y Competitividad (#PSI2011-22400).