



Estudios Gerenciales  
ISSN: 0123-5923  
Universidad Icesi

Barrón Torres, Jorge Guadalupe; Sánchez Limón, Mónica Lorena  
Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura  
Estudios Gerenciales, vol. 38, núm. 163, 2022, Abril-Junio, pp. 235-249  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21272987010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura

Jorge Guadalupe Barrón Torres\* 

Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

[jorgebarrontorres@hotmail.com](mailto:jorgebarrontorres@hotmail.com)

Mónica Lorena Sánchez Limón 

Profesora-investigadora de tiempo completo, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.  
[msanel@docentes.uat.edu.mx](mailto:msanel@docentes.uat.edu.mx)

### Resumen

Esta revisión tuvo el objetivo de identificar las teorías que mejor explican la resiliencia organizacional mediante el análisis de la literatura; para ello se recopiló una muestra final de 40 artículos empírico-causales de Web of Science. En estos artículos la resiliencia es una variable relevante y se analizó con base en sus teorías y variables. Los resultados muestran una concentración de estudios en los niveles individual y organizacional en los que prevalecen temáticas como recursos y capacidades, estructuras organizacionales y elementos cognitivos. Se determinó que el precepto más recurrido es la visión basada en recursos, cuya asociación a la resiliencia se describe. Los resultados obtenidos tienen implicación práctica en la gestión de las organizaciones al resaltar la relevancia que tienen los recursos estratégicos tangibles e intangibles.

**Palabras clave:** resiliencia organizacional; teoría; nivel de análisis; revisión de literatura.

### Organizational resilience: A theoretical literature review

### Abstract

This review aimed to identify the theories that best explain organizational resilience through the analysis of the literature. For this, a final sample of 40 empirical-causal articles from Web of Science platform was compiled. In these articles, resilience is a relevant variable and was analyzed using its theories and variables. The results show a concentration of studies at the individual and organizational levels in which issues such as resources and capabilities, organizational structures, and cognitive elements prevail. It was determined that the most used precept is the resource-based vision, whose association with resilience is described. The results obtained have practical implications for the management of organizations by highlighting the relevance of tangible and intangible strategic resources.

**Keywords:** organizational resilience; theory; level of analysis; literature review.

### Resiliência Organizacional: Uma revisão teórica da literatura

### Resumo

Esta revisão teve como objetivo identificar as teorias que melhor explicam a resiliência organizacional por meio da análise da literatura; para isso, foi compilada uma amostra final de 40 artigos empírico-causais da Web of Science. Nesses artigos, a resiliência é uma variável relevante e foi analisada com base em suas teorias e variáveis. Os resultados mostram uma concentração de estudos nos níveis individual e organizacional em que prevalecem temas como recursos e capacidades, estruturas organizacionais e elementos cognitivos. Determinou-se que o preceito mais utilizado é a visão baseada em recursos, cuja associação com a resiliência foi descrita. Os resultados obtidos têm uma implicação prática na gestão das organizações ao evidenciar a relevância dos recursos estratégicos tangíveis e intangíveis.

**Palavras-chave:** resiliência Organizacional; teoria; nível de análise; revisão da literatura.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L25; L26; M10.

Cómo citar: Barrón Torres, J. G. y Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

Recibido: 04-07-2021

Aceptado: 07-03-2022

Publicado: 22-06-2022

## 1. Introducción

La inevitabilidad y la aceleración de sucesos adversos en el mundo, que aquejan a las organizaciones, particularmente a las más pequeñas ante la aparente falta de preparación de sus propietarios (Doern, 2016), han orientado la investigación para determinar las mejores formas de favorecer su continuidad. Como lo señalan Ansell y Boin (2019), "muchos líderes no poseen los medios cognitivos y organizacionales para domar la profunda incertidumbre que viene con una crisis" (p. 2). Por ello, diversos estudios se han abocado a identificar cómo las empresas podrían responder favorablemente en escenarios críticos a través de lo que la literatura señala como condición deseable en estas: la resiliencia organizacional (Linnenluecke, 2017; Skouloudis, Tsalis, Nikolaou, Evangelinos y Filho, 2020).

Como concepto, dicha resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Clement y Rivera, 2017). Conz y Magnani (2020) señalan que esta se desarrolla en el tiempo en etapas de proactividad (anticipación), absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste) y de reacción ante la inestabilidad provocada por una crisis.

Sin embargo, pese al creciente interés por su definición y las diversas contribuciones realizadas para su comprensión en los años recientes, en teoría, no se vislumbra un consenso respecto a su origen en los diversos contextos en que se ha analizado, y estos esfuerzos permanecen, sobre todo, en el ámbito conceptual (Hartmann, Weiss, Newman y Hoegl, 2020; Ma, Xiao y Yin, 2018; Rahi, 2019) y por tanto de manera escasa en el terreno teórico.

Por lo anterior, la presente revisión de literatura tuvo el objetivo de abordar los preceptos teóricos que se han utilizado en una amplia diversidad de artículos empírico-causales asociados a la resiliencia organizacional, a través de los cuales se identifican los puntos de convergencia entre autores que guían hacia la determinación de aquella teoría o teorías que mejor explican su ocurrencia.

Se recopiló una muestra final de 40 artículos, obtenidos de la plataforma Web of Science (WoS) y seleccionados al considerar que en estos la resiliencia era una variable relevante, además de tener temáticas o contextos claramente diferenciados para enriquecer los hallazgos. En la obtención de resultados se realizó un análisis de las teorías abordadas y las variables explicativas consideradas en cada estudio, lo que permitió identificar una concentración de investigaciones en los niveles de análisis individual y organizacional con temáticas principalmente asociadas a recursos y capacidades, estructuras organizacionales y elementos cognitivos. El precepto más recurrido fue la denominada *visión basada en recursos*.

Los hallazgos, además de permitir la realización de inferencias en las que se asocia la resiliencia

organizacional a esta visión teórica, tienen a su vez una implicación práctica relevante en las organizaciones al destacarse la importancia de la adecuada gestión de recursos estratégicos, tangibles e intangibles, como vías para generar dicha resiliencia.

Esta revisión se estructura de la siguiente manera: para comenzar, se detalla la metodología utilizada para la selección, clasificación y análisis de la literatura recopilada y se definen criterios de inclusión y exclusión para el proceso de búsqueda. Luego se presentan los resultados de la investigación, en los que se visualizan las coincidencias entre autores y a partir de las cuales se identificó el precepto teórico más utilizado para comprender el fenómeno que consecuentemente fue desarrollado en su asociación a la resiliencia organizacional. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los resultados, así como futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

Para el desarrollo de esta revisión se consideraron los protocolos sugeridos por Torraco (2005), con el fin de garantizar un nivel de calidad adecuado en el análisis. La obtención de los datos permitió encontrar coincidencias y puntos de convergencia entre autores, con los cuales se determinaron los enfoques teóricos que mejor explican el fenómeno en estudio.

### 2.1 Identificación y selección de literatura

Para la identificación de literatura se hizo una búsqueda de artículos empírico-causales publicados sobre resiliencia organizacional en revistas indexadas en la plataforma WoS, seleccionada por su nivel de calidad al mostrar publicaciones bajo el estándar *Journal Impact Factor* (Bornmann, Marx, Gasparyan y Kitas, 2011; Moed, 2010).

En esta búsqueda se consideró el término genérico *resilience*, que puede encontrarse en título, en el *abstract* o en las palabras clave. Para su acotamiento, se limitaron los registros con apoyo de la plataforma y se seleccionaron los criterios pre establecidos de "*management*" y "*business*", como áreas de estudio, y como fecha de publicación los tres últimos años comprendidos desde enero de 2019 hasta marzo de 2021.

Para la selección de artículos se definió un protocolo de inclusión y exclusión que permitió limitar los resultados obtenidos; en primer lugar y, a partir de los *abstracts*, se requirió que los estudios consideraran el contexto de las organizaciones en cualquier nivel de análisis, mostrado a través de informantes clave tales como gerentes, administradores, trabajadores o *stakeholders*. En esta selección se verificó que el artículo fuera de tipo empírico-causal y se excluyeron aquellos que no cumplieran este criterio. Para terminar, se limitaron los registros a aquellos en que la resiliencia fuera una variable relevante.

## 2.2 Clasificación de la literatura

Una vez seleccionados los artículos, se procedió a clasificarlos desde dos ópticas. La primera corresponde a una visión general de su procedencia considerando las revistas que los publicaron (para verificar su nivel de calidad), así como el país de origen de sus autores (tomando como referencia el país donde tienen afiliación académica o de investigación).

Para el análisis de su contenido, se presenta una clasificación de ítems de interés relativos a las bases teóricas del fenómeno; el primer elemento utilizado es el nivel de la unidad de análisis en el que prevalecen el individual (personas), el de equipos (conjunto de personas), el organizacional (empresas) y el sistémico (organizaciones en comunidades y regiones). Asimismo, se identificaron las variables de estudio y el enfoque teórico utilizado.

Lo antes mencionado permitió sintetizar la información para conformar una muestra final de 40 artículos elegidos por sus temáticas, claramente diferenciadas, con el fin de enriquecer la revisión a partir de diferentes contextos de aplicación del fenómeno.

## 2.3 Análisis de resultados

La clasificación de los artículos favoreció una visión holística de los enfoques teóricos utilizados, lo que permitió hacer un análisis para determinar puntos

de convergencia y coincidencias entre autores que coadyuvaron a identificar aquella teoría que mejor explica el desarrollo de la resiliencia organizacional. Con base en lo anterior, se determinaron inferencias en las que se asocian las bases de dicha teoría con esta resiliencia, a partir de lo cual se propusieron futuras líneas de investigación para esta área de estudio.

## 3. Resultados

### 3.1 Clasificación de la literatura: resultados descriptivos

Tras la búsqueda de artículos con el término *resilience*, se encontraron 30.078 registros, los cuales, limitados por área de estudio y fecha de publicación, se redujeron a 941. Al verificar criterios de inclusión (artículos empírico-causales, el contexto organizacional y la resiliencia como variable relevante), se eligieron 93 de estos, ordenados por la revista que los publicó y el país de sus autores respecto a su afiliación académica o de investigación ([tabla 1](#)).

De acuerdo con la [tabla 1](#), las revistas con mayor publicación en materia de resiliencia organizacional son *International Journal of Human Resource Management*, *Benchmarking-An International Journal* e *International Journal of Operations & Production Management*; sin embargo, respecto a los autores de los artículos (en los que la mayoría cuenta con más de uno), la [tabla 2](#) muestra su distribución en el mundo.

**Tabla 1.** Vista general de los artículos seleccionados.

Revista	País de origen de los autores	Total
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	España, Reino Unido, Países Bajos, China, Australia, Alemania, India	8
<i>Benchmarking-An International Journal</i>	Estados Unidos, Ghana, Emiratos Árabes Unidos, China, Chipre, Alemania, Irán	4
<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	Estados Unidos, Brasil, Finlandia, Reino Unido	4
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Portugal	3
<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>	Estados Unidos, China, Francia, Hong Kong, Taiwán	3
<i>International Review of Retail Distribution and Consumer Research</i>	Italia	3
<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	Canadá, Pakistán	2
<i>Journal of Business and Psychology</i>	Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos	2
<i>Journal of Business Ethics</i>	Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong, Nueva Zelanda, Estados Unidos	2
<i>Journal of Business Research</i>	Portugal, Italia	2
<i>Management Decision</i>	Sudáfrica, Francia, China, Singapur	2
<i>Management Research Review</i>	India, Estados Unidos	2
<i>Supply Chain Management-An International Journal</i>	Reino Unido, Corea del Sur, Australia	2
<i>Tourism Management Perspectives</i>	Nueva Zelanda, Egipto, Arabia Saudita	2
<i>Academy of Management Learning and Education</i>	España	1
<i>Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship</i>	Irán	1
<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Pakistán, Omán	1
<i>Business Process Management Journal</i>	China, Nueva Zelanda	1
<i>Business Strategy and the Environment</i>	Turquía, Rusia	1

**Tabla 1.** Vista general de los artículos seleccionados (Continuación).

<i>Cogent Business and Management</i>	India	1
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	Indonesia, Malasia	1
<i>Creativity and Innovation Management</i>	Canadá, Portugal	1
<i>Decision Sciences</i>	Estados Unidos	1
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	Reino Unido	1
<i>European Journal of Innovation Management</i>	China, Pakistán	1
<i>European Journal of Operational Research</i>	Estados Unidos, Alemania	1
<i>European Management Journal</i>	Pakistán, Canadá	1
<i>European Management Review</i>	Italia	1
<i>Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i>	Finlandia	1
<i>Global Business Review</i>	India	1
<i>Human Resource Management</i>	Australia, China	1
<i>Human Resource Management Journal</i>	Australia, China	1
<i>Ieee Transactions on Engineering Management</i>	Francia, Estados Unidos, Reino Unido, China	1
<i>Industrial Marketing Management</i>	Dinamarca, Finlandia	1
<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	Ecuador	1
<i>International Journal of Construction Management</i>	Australia	1
<i>International Journal of Educational Management</i>	Reino Unido	1
<i>International Journal of Information Systems and Supply Chain Management</i>	India	1
<i>International Journal of Innovation Management</i>	Emiratos Árabes Unidos, Marruecos	1
<i>International Journal of Management Education</i>	Canadá, Estados Unidos	1
<i>International Journal of Quality and Reliability Management</i>	India	1
<i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i>	Sudáfrica	1
<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	Qatar, India	1
<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>	Malasia, Nigeria	1
<i>Journal of Global Entrepreneurship Research</i>	Pakistán	1
<i>Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management</i>	Reino Unido	1
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	Pakistán, Canadá, Malasia	1
<i>Journal of Islamic Marketing</i>	Irán	1
<i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i>	España	1
<i>Journal of Management</i>	Bélgica, Países Bajos	1
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	China	1
<i>Journal of Nursing Management</i>	Australia	1
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Alemania, Israel	1
<i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i>	India, Reino Unido	1
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	Portugal	1
<i>Journal of Strategy and Management</i>	Brasil, Portugal	1
<i>Leadership and Organization Development Journal</i>	Taiwán	1
<i>Long Range Planning</i>	España	1
<i>Marketing Letters</i>	Estados Unidos	1
<i>OMEGA-International Journal of Management Science</i>	Estados Unidos	1
<i>Personnel Review</i>	Pakistán	1
<i>Review of International Business and Strategy</i>	Australia, Reino Unido	1
<i>Sa Journal of Human Resource Management</i>	Sudáfrica	1
<i>Service Industries Journal</i>	Turquía	1
<i>Social Responsibility Journal</i>	Estados Unidos	1
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	Marruecos, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Qatar	1
<i>Tourism Management</i>	Taiwán	1
<i>World Development</i>	Suiza, Nigeria, Reino Unido, Zambia	1

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Distribución geográfica por país y continente de los autores.

País	Total	País	Total	País	Total	País	Total	País	Total
	Asia	Europa	América	Oceanía	África				
China	25	Reino Unido	31	Estados Unidos	35	Australia	19	Sudáfrica	4
Pakistán	17	España	12	Canadá	7	Nueva Zelanda	5	Ghana	3
India	15	Italia	11	Brasil	6			Marruecos	2
Taiwán	8	Alemania	10	Ecuador	3			Nigeria	2
Emiratos Árabes Unidos	7	Portugal	9					Egipto	1
Malasia	7	Francia	8					Zambia	1
Irán	6	Finlandia	7						
Turquía	5	Países Bajos	3						
Qatar	4	Bélgica	2						
Corea del Sur	3	Chipre	1						
Hong Kong	2	Dinamarca	1						
Indonesia	2	Rusia	1						
Arabia Saudita	1	Suiza	1						
Israel	1								
Omán	1								
Singapur	1								
Totales	105		97		51		24		13

Fuente: elaboración propia.

La [tabla 2](#) muestra un total de 290 autores desconcentrados en el mundo; Asia es el líder (36,2%), seguido por Europa (33,4%), América (17,6%), Oceanía (8,3%) y África (4,5%). Como país, destaca Estados Unidos, ya que a pesar de la reducida investigación en América es el líder, seguido por Reino Unido y China. Estas tres naciones en conjunto suman el 31,4% de autores en el mundo. Respecto al contenido de las teorías utilizadas, la [tabla 3](#) presenta una muestra final de 40 de los 93 artículos iniciales que se seleccionaron con base en una definición de variables concreta, contextos de análisis diversos y una temática claramente distinta para comprender diversas visiones y aplicaciones del fenómeno.

Con base en la [tabla 3](#), se destaca una prevalencia del 50% de estudios enfocados en un contexto individual, 35% en el organizacional y un 7,5% tanto para un nivel de equipos como sistémico. Para complementar, la [tabla 4](#) muestra una clasificación de enfoques teóricos y variables explicativas (con la omisión de resiliencia en todas sus variantes para verificar a qué otros conceptos ha sido asociada), los cuales fueron relacionados con una temática establecida como base para el análisis de los datos.

En los datos anteriores se integraron 47 enfoques teóricos (teorías, perspectivas y modelos) explicados con 104 variables. Por enfoque y nivel de análisis, el 13% se orientó a un nivel sistémico, el 26% a uno organizacional, el 6% a uno de equipos y el 55% a uno individual. En cuanto a variables y nivel de análisis, el

nivel sistémico concentra un 4,9%, el organizacional un 44,3%, el de equipos un 5,8% y el individual un 45%. Se identifica una concentración en los niveles individual y organizacional, entre los que lidera el individual. Considerando las temáticas, la [tabla 5](#) presenta su concentración por nivel de análisis.

Se aprecia que, a nivel sistémico, los enfoques teóricos son utilizados para explicar fenómenos económicos, siendo las variables de mayor uso las que toman características de las industrias. El nivel organizacional, aunque tiene una distribución más homogénea de los datos, mantiene una concentración en dos temáticas: recursos y capacidades empresariales, así como las estructuras y características de las organizaciones. En las variables de este nivel, la distribución es aún más homogénea con una leve concentración en los mismos temas además de algunos otros enfocados en resultados y desempeño de la empresa.

En cuanto a nivel de equipos, las teorías se han utilizado para explicar fenómenos sobre la unidad y el trabajo conjunto, mientras que las variables versan sobre dicha temática y respecto a sentido y pertenencia. Por otro lado, pese a la diversidad del plano individual, se observa que el 65% de las teorías se asocian a características cognitivas de las personas, mientras que en las variables explicativas la concentración se traslada a otras temáticas como el bienestar, la motivación, el desempeño y la participación en el trabajo.

**Tabla 3.** Muestra de enfoques teóricos utilizados para explicar la resiliencia organizacional.

Autores	Nivel de análisis	Variables utilizadas	Enfoque teórico
Chunsheng et al. (2019)	Organizacional	Resiliencia de cadena de suministro (dep.); flexibilidad, cultura e integración (indep.).	Teorías de cultura organizacional y orquestación de recursos.
Paul et al. (2019)	Individual	Compromiso organizacional (dep.); componentes de bienestar —afecto y satisfacción— (med.); resiliencia (indep.).	Teoría de la evaluación y modelo de demandas-recursos del trabajo.
Fan y Stevenson (2019)	Organizacional	Resiliencia del proveedor (dep.); capital relacional del comprador (indep.); lazos de traspasadores de fronteras (representantes clave).	Teorías del capital social y del traspaso de fronteras.
Caniels y Hatak (2019)	Individual	Resiliencia del empleado (dep.); liderazgo social (indep.); liderazgo económico (indep.); narcisismo (mod.).	Teoría de las conexiones de alta calidad y teoría del intercambio líder-miembro.
Shelton et al. (2019)	Individual	Resiliencia del líder (indep.); bienestar (dep.); espiritualidad (correl.).	Espiritualidad y religión en el centro de trabajo.
De Clercq (2019)	Individual	Comportamiento creativo (dep.); ambigüedad de roles (indep.); resiliencia (mod.); independencia de la tarea (mod.); compartir emociones (mod.).	Teoría de la conservación de recursos.
Augusto et al. (2019)	Organizacional	Resiliencia a información negativa (dep.); boca a boca electrónico (indep.); identificación del cliente con la marca (med.).	Teorías de la identidad social y de la disonancia cognitiva.
Vergheese et al. (2019)	Organizacional	Resiliencia del proveedor (dep.); compromiso a relación de proveeduría (indep.); benevolencia del cliente (med.); dinamismo de la industria (mod.).	Teoría del intercambio social.
Tabakakis et al. (2019)	Individual	Adversidad del centro de trabajo (dep.); resiliencia psicológica (indep.).	No mencionado; se asocia a resiliencia psicológica.
Mena et al. (2020)	Individual	Toma de decisiones (dep.); percepción de resiliencia de cadena de suministro (indep.); propensión al riesgo del tomador de decisiones (mod.).	Teorías de compensación del riesgo y homeostasis del riesgo.
Bishop (2019)	Sistémico	Resiliencia regional (dep.); diversidad de conocimiento no relacionado (indep.); emprendimiento (med.).	Teorías del crecimiento económico, del crecimiento endógeno y del emprendimiento.
Cooke et al. (2016)	Individual	Resiliencia del empleado (dep., indep. y med.); sistema de trabajo de alto desempeño (indep.); engagement del empleado (dep.).	Teoría de la gestión de recursos humanos de alto desempeño y modelo de demandas-recursos del trabajo.
Bustinza, et al. (2019)	Organizacional	Efectividad organizacional (dep.); capacidades tecnológicas (indep.); capacidades de resiliencia (med.); dinamismo del entorno e intensidad competitiva (mod.).	Visiones basadas en recursos y capacidades y capacidades dinámicas.
Thompson y Korsgaard (2019)	Individual	Resiliencia de la relación en centro de trabajo (dep.); identificación relacional (indep.) y perdón (med.).	No mencionado; se asocia a la teoría de identidad social.
Martinelli et al. (2019)	Organizacional	Capacidad de resiliencia (dep.); capacidad de ventas, orientación de mercado y capacidad de networking (indep.).	No mencionado; se asocia a visión basada en recursos y capacidades dinámicas.
Cooper et al. (2019)	Individual	Desempeño del empleado (dep.); gestión de recursos humanos orientada al bienestar (indep.); clima social (med. e indep.); resiliencia del empleado (med.).	Modelos de la psicología positiva y de perspectiva relacional social.
Kim et al. (2020)	Organizacional	Desempeño de la empresa (dep.); frecuencia de rotación del alto directivo (indep.); diversidad de la fuerza de trabajo (mod.).	No mencionado; se asocia a teoría de la rotación colectiva contexto-emergente.
Lin y Liao (2020)	Individual	Resiliencia del subordinado (dep.); resiliencia del líder (indep.); enfoque temporal futuro (mod.).	Teoría del aprendizaje social.
Sajko et al. (2021)	Sistémico	Resiliencia organizacional (dep.); codicia de altos directivos (indep.); inversiones en responsabilidad social corporativa (med.); incentivos monetarios (mod.).	Teoría de agencia y perspectiva de los niveles superiores.
Hartmann et al. (2021)	Equipos	Capacidad de resiliencia del equipo (dep.); cultura emocional de alegría (indep.); mutualidad (med.); reflexividad del equipo (med.).	Teorías de ampliar y construir y de conservación de recursos.
Jiang et al. (2021)	Individual	Resultados profesionales (dep.); prosperar en el trabajo (indep.); resiliencia profesional (med.); orientación al logro (mod.).	Teorías de la carrera social cognitiva y de la motivación profesional.

**Tabla 3.** Muestra de enfoques teóricos utilizados para explicar la resiliencia organizacional (Continuación).

Djourouva et al. [2020]	Individual	Bienestar psicológico y psicosomático (dep.); liderazgo transformacional (indep.); autoeficacia (med.); resiliencia (med.).	Teorías de conservación de recursos y sociocognitiva.
Rela et al. [2020]	Sistémico	Percepción del bienestar ambiental de la comunidad (dep.); responsabilidad social corporativa ambiental (indep.); resiliencia de la comunidad (med.).	No mencionado; se asocia a teorías de responsabilidad social.
Talat y Riaz [2020]	Equipos	Resiliencia del equipo (dep.); sentido de equipo (indep.); bricolaje del equipo (med.); independencia de la tarea (mod.).	Teoría de la representación (enactment theory).
Jiang et al. [2021]	Individual	Comportamiento desviado de empleados (dep.); ostracismo del centro de trabajo (indep.); agotamiento emocional (med.); resiliencia (mod.).	Teorías del modelo transaccional de estrés y afrontamiento y del intercambio social; enfoque de compensación de estrés y no equilibrio.
Abukhait et al. [2020]	Individual	Comportamiento creativo en el trabajo (dep.); resiliencia del empleado, curiosidad asociada al trabajo y enfoque hacia oportunidades (indep.); adaptabilidad profesional (med.).	Teorías adaptativas del desempeño laboral y de la flexibilidad cognitiva.
Fan et al. [2020]	Equipos	Agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano organizacional del seguidor (dep.); resiliencia del líder (indep.); resiliencia de los seguidores (med.).	Teorías de conservación de recursos y de ampliar-construir.
Santoro et al. [2020]	Individual	Éxito individual de emprendedores con limitaciones físicas (dep.); autoeficacia y crecimiento de la empresa (indep.); resiliencia (mod.).	No mencionado; se asocia a teorías del emprendimiento y cognitivo-social.
Ahmad et al. [2019]	Individual	Éxito profesional (dep.); competencia profesional (indep.); resiliencia profesional (med.).	Teoría de conservación de recursos.
Al Naimi et al. [2020]	Organizacional	Reconfiguración de cadena de suministro (dep.); cultura de gestión del riesgo, agilidad, colaboración, integración (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.).	No mencionado; se asocia visión de las capacidades dinámicas.
Bose y Pal [2020]	Individual	Resiliencia de centro de trabajo del empleado (dep.); responsabilidades familiares y apoyo percibido familiar (indep.).	Teoría de la motivación profesional.
Dai et al. [2019]	Individual	Intención de dejar el empleo y engagement en el trabajo (dep.); resiliencia (indep.); supervisión abusiva (mod.).	Teoría de la auto-determinación.
Fandiño et al. [2019]	Organizacional	Innovación (dep.); resiliencia (indep.); capital social (med.).	Teorías del capital social y del comportamiento social.
Good et al. [2021]	Individual	Desempeño mejorado del vendedor (dep.); motivación intrínseca y extrínseca (indep.); resiliencia (med.); cambios en número de llamadas y duración promedio de llamadas (med.).	Teorías de auto-determinación y de fijación de metas.
Kahiluoto et al. [2020]	Organizacional	Diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor (dep.); resiliencia (indep.).	Teoría de la diversidad.
Mahadea y Khumalo [2020]	Organizacional	Oportunidades de formalización de microempresas (dep.); atención a limitaciones de crecimiento (indep.).	Teorías del emprendimiento y del mercado laboral.
Huang et al. [2019]	Individual	Bienestar de hombres y mujeres (dep.); carga de trabajo, demanda emocional, seguridad laboral, participación en toma de decisiones (indep.).	Teorías de conservación de recursos y de roles social y de género.
Franco et al. [2021]	Organizacional	Resiliencia emprendedora (dep.); factores de fracaso —ambiente externo, financiero, organizacional, operacional, recursos humanos, marketing— (indep.).	Teoría del emprendimiento.
Asamoah et al. [2020]	Organizacional	Desempeño orientado al cliente de la empresa (dep.); relación de red social (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.).	Teoría del capital social.
Iborra et al. [2019]	Organizacional	Resiliencia (dep.); ambidestreza organizacional (indep.); consistencia estratégica (indep.).	No mencionado; se asocia visión basada en recursos.

Notas. Las abreviaciones utilizadas en la tabla son las siguientes: a) "indep." = variable independiente; b) "dep." = variable dependiente; c) "med." = variable mediadora; d) "mod." = variable moderadora; y e) "correl." = correlación.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Enfoques teóricos utilizados y sus variables explicativas.

<b>Tipo de temática</b>	<b>Enfoques teóricos</b>	<b>Variables explicativas</b>
Características de la industria	-	NIVEL SISTÉMICO Dinamismo de la industria, dinamismo del entorno e intensidad competitiva.
Comportamiento social	Teoría del intercambio social y teoría de responsabilidad social.	Percepción del bienestar ambiental de la comunidad.
Desarrollo económico	Teoría del crecimiento económico, teoría del crecimiento endógeno, teoría del emprendimiento y teoría del mercado laboral.	Diversidad de conocimiento no relacionado.
Recursos y capacidades empresariales	Teoría de orquestación de recursos, visión basada en recursos y capacidades y teoría de las capacidades dinámicas.	NIVEL ORGANIZACIONAL Flexibilidad, efectividad organizacional, capacidades tecnológicas, capacidad de ventas, orientación al mercado, capacidad de <i>networking</i> , crecimiento de la empresa, reconfiguración de la cadena de suministro, innovación, atención a las limitaciones de crecimiento, relación de red social, ambidestreza organizacional y consistencia estratégica.
Estructuras y características organizacionales	Teoría del capital social, teoría del traspaso de fronteras y teoría del emprendimiento.	Lazos de traspasadores de fronteras, capital relacional del comprador, adversidad del centro de trabajo, clima social, ostracismo del centro de trabajo, supervisión abusiva, capital social, oportunidades de formalización de las microempresas y carga de trabajo.
Cultura organizacional y del compromiso	Teoría de cultura organizacional y teoría del comportamiento social.	Cultura e integración, compromiso organizacional, cultura de la gestión del riesgo, agilidad, colaboración, e integración.
Relaciones con clientes y proveedores	Teoría de la diversidad.	Boca a boca electrónico, identificación del cliente con la marca, benevolencia del cliente, compromiso a relación de proveeduría, diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor.
Gestión de personas	Teoría de gestión de recursos humanos de alto desempeño.	Sistema de trabajo de alto desempeño, gestión de recursos humanos orientada al bienestar, frecuencia de rotación del alto directivo, diversidad de la fuerza de trabajo e incentivos monetarios.
Resultados y desempeño organizacional	Teoría de la agencia y perspectiva de los niveles superiores.	Desempeño de la empresa, inversiones en responsabilidad social corporativa, responsabilidad social corporativa ambiental, cambios en número de llamadas, duración promedio de llamadas, factores de fracaso y desempeño orientado al cliente de la empresa.
Sentido y pertenencia	-	NIVEL DE EQUIPOS Cultura emocional de alegría, mutualidad y sentido de equipo.
Pensamiento y trabajo en equipo	Teoría de conservación de recursos, teoría de ampliar y construir y teoría de la representación ( <i>enactment theory</i> ).	Reflexividad del equipo, bricolaje de equipo e independencia de la tarea.
Bienestar individual y motivación	Teoría de la motivación profesional, teoría de la autodeterminación, teoría de fijación de metas, modelo de demandas-recursos del trabajo y enfoque en espiritualidad y religión en el centro de trabajo.	NIVEL INDIVIDUAL Afecto, satisfacción, bienestar, espiritualidad, bienestar psicológico, bienestar psicosomático, responsabilidades familiares, apoyo percibido familiar, intención de dejar el empleo, motivación intrínseca, motivación extrínseca, bienestar de hombres, bienestar de mujeres y seguridad laboral.
Desempeño y participación en el trabajo	Teoría adaptativa del desempeño laboral, teoría del emprendimiento y teoría de roles.	Ambigüedad de roles, independencia de la tarea, toma de decisiones, <i>engagement</i> del empleado, desempeño del empleado, resultados profesionales, prosperar en el trabajo, autoeficacia, comportamiento desviado de empleados, curiosidad asociada al trabajo, enfoque a oportunidades, adaptabilidad profesional, éxito de emprendedores con limitaciones físicas, éxito profesional, comportamiento profesional, desempeño mejorado del vendedor y participación en toma de decisiones.
Características cognitivas individuales	Teoría de la evaluación cognitiva, teoría de conexiones de alta calidad, teoría de la conservación de recursos, teoría de la identidad social, teoría de la disonancia cognitiva, teoría de compensación del riesgo, teoría de la homeostasis del riesgo, modelo de psicología positiva, modelo de perspectiva relacional social, teoría del aprendizaje social, teoría de ampliar y construir, teoría de la carrera social cognitiva, teoría socio-cognitiva, teoría del modelo transaccional del estrés y afrontamiento, teoría del intercambio social, enfoque de compensación de estrés y no equilibrio y teoría de la flexibilidad cognitiva.	Narcisismo, comportamiento creativo, compartir emociones, propensión al riesgo del tomador de decisiones, identificación relacional, perdón, enfoque temporal futuro, codicia de altos directivos, orientación al logro, agotamiento emocional y demanda emocional.
Liderazgo individual	Teoría del intercambio líder-miembro.	Liderazgo social, liderazgo económico, liderazgo transformacional, agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano del seguidor.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Temáticas de mayor concentración en enfoques teóricos y variables explicativas.

Tipo de temática	Porcentaje de teorías por nivel de análisis	Porcentaje de teorías sobre total	Porcentaje de variables por nivel de análisis	Porcentaje de variables sobre total
NIVEL SISTÉMICO				
Características de la industria	-	-	60%	2,9%
Comportamiento social	33,3%	4,3%	20%	1%
Desarrollo económico	66,7%	8,5%	20%	1%
NIVEL ORGANIZACIONAL				
Recursos y capacidades empresariales	25%	6,4%	28,3%	12,5%
Estructuras y características organizacionales	25%	6,4%	19,6%	8,7%
Cultura organizacional y del compromiso	16,7%	4,3%	13%	5,8%
Relaciones con clientes y proveedores	8,3%	2,1%	13%	5,8%
Gestión de personas	8,3%	2,1%	10,9%	4,8%
Resultados y desempeño organizacional	16,7%	4,3%	15,2%	6,7%
NIVEL DE EQUIPOS				
Sentido y pertenencia	-	-	50%	2,9%
Pensamiento y trabajo en equipo	100%	6,4%	50%	2,9%
NIVEL INDIVIDUAL				
Bienestar individual y motivación	19,2%	10,6%	29,8%	13,4%
Desempeño y participación en el trabajo	11,6%	6,4%	36,2%	16,3%
Características cognitivas individuales	65,4%	36,1%	23,4%	10,5%
Liderazgo individual	3,8%	2,1%	10,6%	4,8%

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Análisis de resultados

Uno de los motivos por los que la resiliencia organizacional es estudiada es su aparente potencial de devolver a una condición de normalidad ante una situación de crisis, lo cual favorece una visión hacia la continuidad de la empresa en el largo plazo, que no se limita a solo resolver disrupciones momentáneas ([Herbane, 2019](#); [Sanchis, Canetta y Poler, 2020](#)). Sin embargo, se destaca lo que anteriormente se ha señalado respecto a su análisis: es un tema que prevalece en el ámbito conceptual sin claridad en la explicación de su ocurrencia ([Hartmann et al., 2020](#); [Ma et al., 2018](#); [Rahi, 2019](#)).

La teorización en este marco es esencial, pues, como lo mencionan [Corley y Gioia \(2011\)](#), la teoría deriva de la existencia de un problema que normalmente se aprecia empíricamente, el cual en este caso versa sobre esa falta de comprensión del fenómeno. Si bien no hay una única línea hacia este entendimiento, se han hecho valiosos esfuerzos empíricos para lograrlo, de los cuales se exponen algunos ejemplos en las siguientes líneas. Estos ejemplos fueron seleccionados considerando una clara diferenciación temática que muestre las diversas aplicaciones del concepto.

Luego del traslado del estudio de la resiliencia al campo de las organizaciones, como ocurrió en los estudios de [Wildavsky \(1990\)](#), en los que se hizo una identificación anticipada de riesgos en seguridad, se ha llegado a la consideración de varios niveles de su

aplicación al buscarse definiciones en este ámbito. En un primer nivel, se ha abordado el contexto sistémico para comprender los efectos de una crisis en regiones o comunidades, así como para identificar las vías hacia la recuperación.

Por ejemplo, [Bishop \(2019\)](#) buscó las capacidades necesarias en una región del Reino Unido para combatir los estragos de la crisis financiera del año 2007; determinó que es esencial una cultura emprendedora regional a través de la cual las personas logren desarrollar características necesarias, como flexibilidad e innovación, para tales escenarios. El autor sostiene, a través de la teoría de la difusión del conocimiento de emprendimiento (*knowledge spillover theory of entrepreneurship*), que las inversiones en dicho emprendimiento generan oportunidades a otras empresas, lo cual complementó con la teoría de crecimiento endógeno al argumentar que además del conocimiento es fundamental su derrama al exterior para posibilitar el crecimiento de otras organizaciones.

Contrario a este estudio, en este nivel de análisis no solo se ha buscado explicar la resiliencia procedente de una fuente externa, sino también aquella que nace desde el interior de la organización. Por ejemplo, en el contexto de empresas mineras, [Rela, Awang, Ramli, Md Sum y Meisanti \(2020\)](#) determinaron que el bienestar ambiental, económico y social de una comunidad se beneficia de las prácticas de responsabilidad social corporativa medioambiental que tales empresas realizan, al generarse una buena y colaborativa imagen que

posibilita una resiliencia con efectos mediadores en esta relación.

Sobre dicha responsabilidad social y en el mismo nivel de análisis, [Sajko, Boone y Buyl \(2021\)](#) evaluaron cómo las actitudes negativas de las organizaciones (por ejemplo la codicia de su alta gerencia para maximizar utilidades sin atender su entorno) pueden generar una mala relación con los grupos de interés. Dada la relación endeble resultante, la resiliencia se ve disminuida y deja en vulnerabilidad a las empresas ante cualquier situación adversa.

En los trabajos mencionados, se observa en el caso de [Rela et al. \(2020\)](#) un esfuerzo por teorizar únicamente describiendo visiones de otros estudios para explicar las relaciones entre variables con una notoria permanencia en lo conceptual, mientras que [Sajko et al. \(2021\)](#) asocian el fenómeno a la teoría de agencia, al describir cómo el sistema de compensaciones de los altos directivos influye en la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. Esto señala una oportunidad de investigación al no haber evidencia que muestre si esta situación permea en la generación de prácticas de responsabilidad social.

Aunque tales estudios versan a nivel sistémico, estos muestran la importancia de otros niveles, como el organizacional, para describir de qué manera se gesta el interés de las empresas por dichas prácticas, o como el individual, para reconocer el efecto que tienen las actitudes y comportamientos de los directivos en la relación que tienen sus empresas con el entorno.

En el contexto de un nivel organizacional y de acuerdo con los resultados, se observa una gran amplitud de temáticas relacionadas con la resiliencia, dentro de las cuales, y por su grado de concentración, sobresalen los recursos y capacidades empresariales. Por ejemplo, la literatura muestra que las capacidades tecnológicas de una empresa mejoran su operación a través de innovaciones, y propician una resiliencia que repercuten en su efectividad. Esto se ha sustentado en la teoría de la contingencia al indicar que los resultados positivos se lograrán al alinearse las estructuras y prácticas empresariales con los factores del entorno ([Bustinza, Vendrell-Herrero, Perez-Arostegui y Parry, 2019](#)).

En este terreno de capacidades, se han abordado aquellas que fungen como antecedentes de la resiliencia, es el caso de las de venta, de orientación al mercado y de redes ([Martinelli, De Canio y Tagliazucchi, 2019](#)), la ambidestreza para atender demandas y adaptarse y la contingencia estratégica asociada a la continuidad de la organización ([Iborra, Safon y Dolz, 2019](#)). Además, al sugerirse la especialización del concepto de resiliencia, como ocurre con las cadenas de suministro, se ha llegado a incursionar en otras capacidades y recursos como la cultura de gestión del riesgo, la agilidad, la colaboración, la integración, la reconfiguración (para evitar futuras disruptpciones) y el desempeño financiero ([Al Naimi, Faisal, Sobh y Uddin, 2020; Chunsheng, Wong, Yang, Shang y Lirn, 2019](#)).

Por otro lado, la literatura muestra que, dada la amplia oportunidad de los recursos y capacidades, se ha motivado la combinación de diversos niveles de análisis para estudiar la resiliencia. Uniendo los niveles organizacional e individual, y como ejemplo a lo anterior, [Cooke, Cooper, Bartram, Wang y Mei \(2016\)](#) valoraron en bancos de China la influencia de un sistema de trabajo de alto desempeño para lograr la resiliencia de empleados y su *engagement*; esto se aborda a partir de la adaptación y la forma cómo se enfrentan las situaciones, mientras que las prácticas del sistema se estimaron como un recurso organizacional.

En dicho estudio, al considerarse el sistema de trabajo como un recurso en el que se brinda al empleado flexibilidad, valoración de méritos, entrenamiento y algunas otras prácticas, se espera que ello repercuta en su desempeño y, por tanto, en la organización. Se asocia entonces el fenómeno a la teoría de gestión de recursos humanos de alto desempeño, que ensalza el uso de estas prácticas para el desarrollo de las personas, así como al modelo de demandas-recursos, el cual justifica que ciertos recursos laborales y personales favorecen *engagement* hacia el trabajo ([Cooke et al., 2016](#)).

Esta noción de *engagement* descrita tiene similitud con lo observado por [Sajko et al. \(2021\)](#), quienes en su discurso señalan que las conductas de ambición de la alta gerencia repercuten no únicamente en el grado de posesión de *engagement* en los trabajadores, como describen [Cooke et al. \(2016\)](#), sino también en el que tienen todos los grupos de interés. La carencia de este recurso repercuten de acuerdo con dicho estudio en la disminución de resiliencia dada la falta de confianza y estabilidad.

Esta visión unificadora de dos niveles de análisis también es utilizada por [Mahadea y Khumalo \(2020\)](#) en otra gama temática. Estos autores argumentan la necesidad de identificar en emprendedores de Sudáfrica los motivos por los que emprenden y las limitaciones que enfrentan y que moldean su resiliencia. Aunque esto puede asociarse al orden individual, los autores señalan que la información obtenida de un cúmulo de organizaciones permitirá mejorar las contribuciones de los tomadores de decisiones para desincentivar el crecimiento del comercio informal, lo que denota importancia a nivel sistémico.

En el marco explicativo, dicho fenómeno es sustentado a través de la teoría del mercado laboral, ya que se espera que tras el crecimiento de un mercado el sector informal pasaría de una base de productividad baja a otras actividades industriales o terciarias ([Mahadea y Khumalo, 2020](#)). La integración de este precepto verifica la posibilidad de conjugar elementos provenientes de otras ciencias para comprender el fenómeno, pues, como se ha mencionado, el término resiliencia es interdisciplinario.

Esta asociación de ciencias se exemplifica en lo realizado por [Fan y Stevenson \(2019\)](#), quienes destacan

las relaciones de la organización con otros entes de su cadena de suministro, y señalan que las dimensiones del capital social posibilitan la resiliencia de esta cadena. [Asamoah, Agyei-Owusu y Ashun \(2020\)](#) coinciden en ello y adicionan esta red a organismos gubernamentales y clientes de quienes se pueden aprender nuevas capacidades para desarrollarla. Las relaciones causales de ambos estudios son explicadas a través de la teoría del capital social; en esta, se menciona que las características de sus dimensiones son recursos organizacionales y una estructura de empresa.

Dada la necesidad del trabajo coordinado hacia la resiliencia, un nivel de análisis pertinente es el que compete a equipos; los escasos estudios que consideran tal nivel se han centrado en valorar las características de las relaciones de sus miembros, tal y como se constata en lo realizado por [Hartmann, Weiss, Hoegl y Carmeli \(2021\)](#). Estos autores evaluaron cómo los sentimientos colectivos de alegría en los equipos (observados en su cultura internal) generan mutualidad entre sus integrantes y reflexividad, así se gesta su resiliencia.

Por su enfoque social y cognitivo, dicha investigación se asoció con la teoría de ampliar y construir (*broaden and build theory*), en la que se menciona que al exaltarse los sentimientos positivos se mejoran capacidades cognitivas y de atención, lo que propicia relaciones de largo plazo vinculadas a la resiliencia grupal. En su fundamento, [Hartmann et al. \(2021\)](#) involucran la teoría de conservación de recursos para describir que la protección de aquellos recursos valorados por una persona se logrará mediante la socialización que se gesta en los equipos, la cual debe ser armoniosa en el marco de una cultura de alegría.

De igual forma y con base en dicha teoría, [Fan, Luo, Cai y Meng \(2020\)](#) mostraron el efecto que tiene la resiliencia del líder de un equipo hacia la de sus colaboradores, que por una parte puede ser negativa ante el riesgo de pérdida de recursos por el agotamiento —*burnout*—, o positivo por el incremento de sus recursos al haber un comportamiento ciudadano (conducta colaborativa no necesaria pero coadyuvante para el equipo).

Desde una visión distinta pero relacionada, [Talat y Riaz \(2020\)](#), al buscar identificar antecedentes de la resiliencia de equipos, encontraron que ciertos procesos (como concientizar sobre el potencial del entorno para generar adversidad) pueden favorecer comportamientos positivos en momentos críticos como el bricolaje (improvisación con los recursos disponibles). El argumento teórico que sustenta lo anterior es la teoría de la representación (*enactment theory*), la cual indica que las preconcepciones individuales cognitivas pueden guiar hacia ciertas situaciones y acciones futuras, siendo tal preconcepción en este caso la conciencia del equipo.

Aunque ambos preceptos mencionados del nivel de equipos son distintos, presentan una relación notoria: su análisis parte desde lo individual. Por ejemplo, [De Clercq \(2019\)](#), para un nivel individual, utilizó la teoría

de conservación de recursos para explicar cómo los empleados de una empresa pueden reducir su comportamiento creativo por la ambigüedad en sus roles (asociado a una pérdida de recursos), y señala la moderación de tres variables que son la resiliencia, la interdependencia de la tarea (percepción de conexión de funciones con las de sus pares) y la apertura para compartir emociones. Estas variables fungen como atenuadoras en este proceso de pérdida.

Esta misma noción teórica fue tomada por [Ahmad, Latif, Bilal y Hai \(2019\)](#) en una investigación sobre trabajadores del sector bancario de Pakistán, la cual se orientó a validar la relación causal entre las competencias de carrera (habilidades para trabajar) y el éxito profesional (logros deseados en el desempeño laboral a través del tiempo), en el que se indica la existencia de una mediación por parte de la resiliencia profesional vinculada a la continuidad en el trabajo. Esta última es protectora de la pérdida de recursos (competencias de carrera) para lograr los resultados deseados (el éxito profesional).

En los estudios anteriores, se aprecia que un objetivo compartido es comprender cómo un individuo mantiene ciertos recursos valiosos utilizando otros; sin embargo, se limitan a reconocer qué tipo de recursos observables se utilizan sin profundizar en los cognitivos necesarios en este ámbito de protección. En tal contexto, [Djourova, Rodriguez Molina, Tordera-Santamilde y Abate \(2020\)](#), en su investigación sobre dimensiones del liderazgo transformacional y su efecto en el bienestar de los empleados, determinaron que la autoeficacia y la resiliencia son ejemplos de estos mecanismos protectores. Por lo anterior y fortaleciendo tal argumento, utilizaron la teoría socio-cognitiva para señalar la autoeficacia como antecedente de la resiliencia dada la motivación surgida.

Esta rama de investigación en lo cognitivo es una vertiente en la que se asocia el ámbito administrativo con la psicología y con útiles aportes. Por ejemplo, [Abukhait, Bani-Melhem y Shamsudin \(2020\)](#) aseveran que ciertos atributos de la personalidad al relacionarse con el trabajo pueden propiciar una adaptación a cambios o entornos no experimentados, lo que en consecuencia posibilita un comportamiento innovador. La teoría de la flexibilidad cognitiva sustenta lo anterior al señalar que la flexibilidad en las percepciones de las personas coadyuva a que puedan adaptarse ante alguna circunstancia. Esta teoría se complementó con la teoría adaptativa del desempeño, al sugerirse una taxonomía de los tipos de adaptaciones posibles que pueden ocurrir.

Como ocurre en otros niveles de análisis, en el individual se ha sugerido también estudiar la resiliencia en campos muy específicos, es el caso del trabajo de [Good, Hughes y LaBrecque \(2021\)](#), que analiza cómo la resiliencia de un vendedor telefónico es esencial para vender, y esta se gesta por la mediación de la

perseverancia que posibilita su motivación. La teoría de la fijación de metas justificó lo anterior al afirmarse que las metas percibidas como complejas pueden llevar a mejores resultados, que, si son alcanzables, generan motivación para continuar. Esta motivación a su vez se asocia a la teoría de la autodeterminación, que explica lo que surgirá cuando las personas perciben que sus resultados superan sus metas, que en este caso es el dominio en lo que hacen.

Aunque el estudio anterior se relaciona con elementos cognitivos, también involucra otros ámbitos como el bienestar. Esto muestra que hay esfuerzos no solo por comprender el pensamiento, sino también las relaciones que las personas construyen con otros. Al respecto, la investigación de [Dai, Zhuang y Huan \(2019\)](#) en el sector turístico mostró una alta rotación de personal en agencias de viajes, valorada en función del efecto de su resiliencia individual para disminuir su intención de dejar el empleo y generar *engagement*, y cuya relación se modera por factores institucionales como la supervisión. Esto fue explicado a través de la teoría de la autodeterminación, que describe la manera en que ciertas necesidades psicológicas asociadas a la resiliencia, como la autonomía, pueden favorecer la permanencia.

Asimismo, [Caniels y Hatak \(2019\)](#) aseveran que las relaciones de largo plazo cimentadas por los líderes con sus seguidores favorecen la resiliencia, y esta se fortalece con la autonomía que se les brinda para lidiar con problemáticas y cambios. En este caso, fue utilizada la teoría del intercambio social con su derivación llamada teoría de intercambio líder-miembro, la cual señala a las relaciones de largo plazo como permeadoras de sentimientos positivos (como confianza y respeto) dentro del proceso de intercambio económico/contractual y social/reciprocidad. Esta misma noción de influencia de los líderes la utilizan igualmente [Lin y Liao \(2020\)](#), quienes explicaron con apoyo de la teoría del aprendizaje social que la resiliencia del líder es un modelo que construye la del empleado en virtud de su observación e imitación de comportamientos.

Con base en lo señalado, se identifica que la resiliencia organizacional es vista como un constructo de múltiple influencia concentrado en temas de desarrollo económico, recursos y capacidades empresariales, estructuras organizacionales y culturas organizacionales, sentido de equipo, rasgos cognitivos o niveles de desempeño. A la luz de la teoría, por su influencia y concentración, es la visión basada en recursos con sus derivaciones la que sustenta una amplia gama de fenómenos afines a la resiliencia.

Lo anterior se sustenta con base en los resultados descriptivos, en los que se habla de manera reiterada sobre adaptación como parte de la resiliencia ([Abukhait et al., 2020; Cooke et al., 2016](#)), así como de flexibilidad ([Abukhait et al., 2020; Bishop, 2019; Chunsheng et al., 2019; Cooke et al., 2016](#)) y otras capacidades operativas,

además del uso de recursos de diversos tipos, ya sean físicos, humanos o cognitivos ([Ahmad et al., 2019; Bustinza et al., 2019; Chunsheng et al., 2019; Cooke et al., 2016; Cooper, Wang; Bartram y Cooke, 2019; De Clercq, 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Hartmann et al., 2021; Huang, Xing y Gamble, 2019; Iborra et al., 2019; Paul, Budhwar y Bamel, 2019](#)).

Considerando la visión basada en recursos fuente de múltiples enfoques teóricos, como las capacidades dinámicas, la orquestación de recursos, la conservación de recursos, la gestión de recursos humanos de alto desempeño y el modelo de demandas-recursos, se presenta a continuación una profundización en los elementos de este precepto teórico que pueden ayudar a comprender su importancia en el estudio de la resiliencia, con base en los aportes de [Barney \(1991\)](#), por haber propuesto bases sólidas para la adopción de esta visión en los procesos de teorización y valoración empírica.

### *3.3 Precepto teórico con mejor aplicación observada para la resiliencia*

La visión basada en recursos es un precepto que surge a partir del trabajo seminal de [Penrose \(1959\)](#), en el cual se habla de heterogeneidad entre organizaciones en virtud de contar con recursos estratégicos diferentes entre sí. [Barney \(1991\)](#) retoma esta noción para señalar que en los procesos de análisis competitivo se asumía que las empresas de una industria contaban con la misma dotación de recursos indiferenciados.

Ante tal circunstancia y contrario a lo que se creía, el autor aseveró que no todos los recursos de las organizaciones son iguales, pues algunos tienen potencial para generar ventajas competitivas. Esta idea la sustentó a través de ciertos criterios para reconocer recursos que tienen este efecto, los cuales son a) utilidad para aprovechar oportunidades y atenuar amenazas, b) poseer rareza en comparación con la competencia, c) estar sujetos a una imitación imperfecta en la que otros buscarán adoptarlos sin obtener los mismos beneficios, y d) la inexistencia de equivalentes estratégicos del recurso ([Barney, 1991](#)).

En el marco de la resiliencia organizacional, esta diferenciación se aprecia al haber ciertas empresas que ven oportunidad en la adversidad para proseguir o a su vez cuentan con una preparación ante la incertidumbre, en la que se reconocen las crisis como mecanismos útiles para identificar aquellas que presentan estas condiciones ([Etemad, 2020](#)).

La resiliencia *per se* es considerada como una capacidad que evita los estragos de una situación adversa y propicia la regeneración ([Linnenluecke, 2017; Martinelli et al., 2019](#)); sin embargo, como lo señalan [Ansell y Boin \(2019\)](#), la falta de posesión de elementos cognitivos requeridos en los directivos de las organizaciones hace que no sea fácil de propiciarla en

ellas, por lo que se cumple lo descrito por [Barney \(1991\)](#) sobre rareza, imitabilidad imperfecta y equivalentes estratégicos, a la vez de su utilidad en las organizaciones para ver oportunidades en la adversidad y atenuar sus amenazas.

Un elemento relevante para la comprensión de esta visión es la inmovilidad de recursos y su inviabilidad para venderse en mercados de factores ([Barney, 1991](#)). Se observa por ejemplo en los estudios de [Caniels y Hatak \(2019\)](#) y [Djourova et al. \(2020\)](#) que la resiliencia surge en relaciones basadas en confianza y autonomía, las cuales se gestan a través del tiempo y requieren diversos actores como líderes y seguidores, por lo que separar estos elementos para intercambiarlos es inviable al perder su potencial de generar valor. Además, se aprecia en los estudios sobre elementos cognitivos asociados a la resiliencia que el involucramiento de la psicología propicia tal inmovilidad al ser este tipo de recursos inobservables ([Abukhait et al., 2020; Dai et al., 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Good et al., 2021; Hartmann et al., 2021; Talat y Riaz, 2020](#)).

Finalmente, la taxonomía de [Barney \(1991\)](#) sobre los recursos es digna de mención, ya que el autor describe que estos pueden ser tangibles (equipamiento, infraestructura, medios de abastecimiento, entre otros), humanos y de capital organizacional (estructuras y métodos de coordinación y control).

Por ejemplo, los métodos de abastecimiento en una cadena de suministro verifican los recursos tangibles al implicar equipamientos útiles para evitar disruptiones en la operación ([Al Naimi et al., 2020; Asamoah et al., 2020; Chunsheng et al., 2019; Fan y Stevenson, 2019](#)). Por su parte, el capital humano se aprecia en conjunto con el capital organizacional en investigaciones sobre medios de supervisión de líderes y las relaciones con sus seguidores ([Caniels y Hatak, 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Lin y Liao, 2020](#)), así como en aquellas que describen los sistemas de trabajo de alto desempeño, como lo realizado por [Cooke et al. \(2016\)](#), o en las capacidades tecnológicas que, según [Bustinza et al. \(2019\)](#), deben estar alineadas a las prácticas y estructuras de la organización para poder generarse resultados.

#### **4. Conclusiones y futuras líneas de investigación**

De acuerdo con los resultados, y luego del análisis, la visión basada en recursos es una alternativa con potencial de albergar gran cantidad de temas sobre resiliencia organizacional, esto es una contribución relevante del estudio considerando sobre todo los recursos estratégicos ([Barney, 1991](#)). Tales recursos se han descrito como fuente de la heterogeneidad entre organizaciones, en las que se distinguen empresas con mayor resistencia frente a otras en contextos volátiles ([Barney, 1991; Etemad, 2020](#)).

Sin embargo, aunque todos los recursos son relevantes bajo esta visión, los de índole psicológica y

cognitiva generan un especial interés al presentarse junto a otros observables y con utilidad para las organizaciones. Por ejemplo, los líderes de una empresa, al propiciar en los empleados una definición de sus roles (como manuales de organización o una estructuración interna apropiada), favorecen que estos presenten un comportamiento creativo ([De Clercq, 2019](#)), con lo que a su vez logran *engagement* de su parte, dada la baja necesidad de una supervisión exhaustiva que de ello deriva ([Dai et al., 2019](#)).

Lo anterior repercute en generar ambientes laborales en los que el líder obtiene la confianza y respeto de su equipo de trabajo ([Caniels y Hatak, 2019; Lin y Liao, 2020](#)), lo cual puede mejorar cuando además se propicia la socialización entre compañeros ([Hartmann et al., 2021](#)). Por otro lado, otro mecanismo interno útil sugerido es el uso de sistemas laborales por objetivos o de alto desempeño, ya que a través de retos se ha señalado que surge la motivación del trabajador ([Cooke et al., 2016; Good et al., 2021](#)).

Las implicaciones prácticas para las organizaciones no únicamente se limitan a su interior, sino también al exterior a través de sus grupos de interés. La resiliencia organizacional con base en lo analizado requiere un capital social sólido en la empresa, por lo que favorecer relaciones con otros organismos como proveedores, clientes o gobiernos puede ser un recurso de protección por el apoyo brindado mutuamente ([Asamoah et al., 2020; Cooke et al., 2016; Fan y Stevenson, 2019; Sajko et al., 2021](#)).

Por lo antes expuesto, se constata una importante relación entre la visión basada en recursos y la resiliencia organizacional, debida a la compatibilidad en sus bases. No obstante, esto no significa que la investigación deba forzosamente ampararse bajo su cobijo al haber múltiples derivaciones de este precepto, en el que se involucran recursos y capacidades, los cuales pueden ser de utilidad en estudios especializados de resiliencia.

A la luz de los resultados y en el marco de la investigación, se aprecian también algunas líneas de estudio pertinentes debido a la concentración de ciertos temas. En primer lugar, y en un nivel sistémico, se identifica la oportunidad de análisis en cuanto a la resiliencia de las industrias o grupos de empresas, toda vez que esto es relevante para desarrollar comunidades. Desde la óptica de un nivel de equipos, si bien hay trabajos que hablan sobre el sentido y pertenencia de sus integrantes, la construcción de teoría prevalece endeble, por lo que una especialización en temas concretos puede mejorar su comprensión.

Aunque los niveles organizacional e individual son los más recurrentes, cada uno de ellos tiene áreas de oportunidad mencionables. El organizacional, por ejemplo, poco se ha abordado en relación con grupos de interés, pese a los múltiples trabajos sobre los integrantes de las cadenas de suministro. Hay escasez de temas asociados a otros entes como gobiernos, clientes o accionistas. Para el caso del nivel individual,

al presentar este una alta concentración de estudios basados en elementos cognitivos, se mantiene una atención escasa hacia otros rubros como las relaciones interpersonales o factores ambientales que repercuten en el desempeño de las personas y el aprovechamiento de sus potenciales.

La idea esencial de este aporte no es limitar la teorización, sino a coadyuvar en la definición del necesario consenso para abordar el tema y traspasar la barrera conceptual en la que se ha estancado su investigación (Hartmann et al., 2020; Ma et al., 2018; Rahi, 2019). Dadas las circunstancias actuales, hay una imperiosa necesidad de propiciar el desarrollo de las organizaciones ante la inminente ocurrencia de eventos adversos que se agrava por la racionalidad limitada de sus líderes (Ansell y Boin, 2019; Doern, 2016).

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S. y Shamsudin, F. M. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 1-30. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>
- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. R. y Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: an empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0079>
- Al Naimi, M., Faisal, M. N., Sobh, R. y Uddin, S. M. F. (2020). Antecedents and consequences of supply chain resilience and reconfiguration: an empirical study in an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0166>
- Ansell, C. y Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration and Society*, 51(7), 1079-1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B. y Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking-An International Journal*, 27(5), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0374>
- Augusto, M., Godinho, P. y Torres, P. (2019). Building customers' resilience to negative information in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 235-248. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.015>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 496-515. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595>
- Börmann, L., Marx, W., Gasparyan, A. Y. y Kitas, G. D. (2011). Diversity, value and limitations of the journal impact factor and alternative metrics. *Rheumatology International*, 32(7), 1861-1867. <https://doi.org/10.1007/s00296-011-2276-1>
- Bose, S., y Pal, D. (2020). Impact of employee demography, family responsibility and perceived family support on workplace resilience. *Global Business Review*, 21(5), 1249-1262. <https://doi.org/10.1177/0972150919857016>
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. N. y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>
- Caniels, M. C. J. y Hatak, I. (2019). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *International Journal of Human Resource Management*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Chunsheng, L., Wong, C. W. Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C. y Lirn, T. (2019). Value of supply chain resilience: Roles of culture, flexibility, and integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(1), 80-100. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0041>
- Clement, V. y Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. y Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. y Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: the role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Corley, K. y Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L. y Huan, T.-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- De Clercq, D. (2019). Getting creative with resources: How resilience, task interdependence, and emotion sharing mitigate the damage of employee role ambiguity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(3), 369-391. <https://doi.org/10.1177/0021886319853803>
- Djourouva, N. P., Rodriguez Molina, I., Tordera-Santamatilde, N. y Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256-270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Etemad, H. (2020). Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 125-144. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00279-z>
- Fan, Y. y Stevenson, M. (2019). Non-linear effects of relational capital on supply-side resilience The moderating role of boundary spanners' personal ties. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(9-10), 1053-1075. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2018-0530>

- Fan, W., Luo, Y., Cai, Y. y Meng, H. (2020). Crossover effects of Leader's resilience: A multilevel mediation approach. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 375-389.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0109>
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., y de Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 137-152. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>
- Franco, M., Haase, H., y Antonio, D. (2021). Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 240-259. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1829>
- Good, V., Hughes, D. E. y LaBrecque, A. C. (2021). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters*, 32(1), 33-45. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09552-6>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M. y Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313-331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. y Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Huang, Q., Xing, Y. y Gamble, J. (2019). Job demands-resources: A gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- Iborra, M., Safon, V. y Dolz, C. (2019). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., y Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371.  
<https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Jiang, Z., Jiang, Y., y Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 143-164.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12287>
- Kahiluoto, H., Makinen, H., y Kaseva, J. (2020). Supplying resilience through assessing diversity of responses to disruption. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(3), 271-292. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0006>
- Kim, Y., Jeong, S. S., Yiu, D. W., y Moon, J. (2020). Frequent CEO turnover and firm performance: the resilience effect of workforce diversity. *Journal of Business Ethics*, 1-19.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04534-0>
- Lin, T.-T. y Liao, Y. (2020). Future temporal focus in resilience research: When leader resilience provides a role model. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(7), 897-907.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0429>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Ma, Z., Xiao, L. y Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mahadea, D. y Khumalo, S. (2020). Entry into and exit from informal microenterprise entrepreneurship in a South African municipality: A tale of resilience. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25(3), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S108494672050020X>
- Martinelli, E., De Canio, F. y Tagliazucchi, G. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: Exploring retail enterprises? resilience capacity. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 29(5), 568-581.  
<https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1664614>
- Mena, C., Melnyk, S. A., Baghersad, M., y Zobel, C. W. (2020). Sourcing decisions under conditions of risk and resilience: a behavioral study. *Decision Sciences*, 51(4), 985-1014.  
<https://doi.org/10.1111/deci.12403>
- Moed, H. F. (2010). Measuring contextual citation impact of scientific journals. *Journal of Informetrics*, 4(3), 265-277.  
<https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.01.002>
- Paul, H., Budhwar, P. y Bamel, U. (2019). Linking resilience and organizational commitment: Does happiness matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 21-37.  
<https://doi.org/10.1108 JOEPP-11-2018-0087>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley.
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience - a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2-3), 85-98.  
<https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Rela, I. Z., Awang, A. H., Ramli, Z., Md Sum, S. y Meisanti, M. (2020). Effects of environmental corporate social responsibility on environmental well-being perception and the mediation role of community resilience. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2176-2187.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1956>
- Sajko, M., Boone, C. y Buyl, T. (2021). Corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992. <https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
- Sanchis, R., Canetta, L., y Poler, R. (2020). A conceptual reference framework for enterprise resilience enhancement. *Sustainability*, 12(4), 1-27. <https://doi.org/10.3390/SU12041464>
- Santoro, G., Ferraris, A., Del Giudice, M., y Schiavone, F. (2020). Self-efficacy and success of disadvantaged entrepreneurs: the moderating role of resilience. *European Management Review*, 17(3), 719-732. <https://doi.org/10.1111/emre.12394>
- Shelton, C. D., Hein, S., y Phipps, K. A. (2019). Resilience and spirituality: a mixed methods exploration of executive stress. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 399-416.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1848>
- Skouloudis, A., Tsallis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K. y Filho, W. L. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review. *Sustainability*, 12(18), 7437.  
<https://doi.org/10.3390/SU12187437>
- Tabakakis, C., McAllister, M., Bradshaw, J., y To, Q. G. (2019). Psychological resilience in New Zealand registered nurses: The role of workplace characteristics. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1351-1358. <https://doi.org/10.1111/jonm.12815>
- Talat, A. y Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: Exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, 49(9), 2007-2033.  
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>
- Thompson, B. S., y Korsgaard, M. A. (2019). Relational identification and forgiveness: facilitating relationship resilience. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 153-167.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9533-1>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.  
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Verghese, A., Koufteros, X., y Huo, B. (2019). Leveraging customer benevolence for resilience: a supplier perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(7), 727-748. <https://doi.org/10.1108/IJPDL-06-2018-0217>
- Wildavsky, A. (1990). Searching for safety. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 10(4), 244. <https://doi.org/10.1177/027046769001000432>