

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**RESILIENCIA Y VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS: IMPLICACIONES EN LA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES**

**TRABAJO DE GRADO**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARIZA MONROY**

**LUIS FELIPE NUÑEZ GOMEZ**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**RESILIENCIA Y VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS: IMPLICACIONES EN LA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES**

**TRABAJO DE GRADO**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARIZA MONROY**

**LUIS FELIPE NUÑEZ GOMEZ**

**TUTOR:**

**DAVID HERNANDO BARBOSA RAMIREZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| GLOSARIO .....   | 5  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....   | 7  |
| ABSTRACT.....  | 8  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 9  |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION Y JUSTIFICACION .....                                     | 11 |
| 3. OBJETIVOS .....   | 12 |
| 3.1 Objetivo General.....  | 12 |
| 3.2 Objetivos específicos .....  | 12 |
| 4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....                             | 13 |
| 5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL .....  | 14 |
| 4.1 Concepto de resiliencia.....   | 14 |
| 4.2 Resiliencia y su relación con el liderazgo.....                                    | 15 |
| 4.3 Resiliencia, nuevas tendencias y su relación con variables sociodemográficas. .... | 16 |
| 4.4 Resiliencia en las etapas de vida del ser humano .....                             | 18 |
| 4.5 El vínculo entre el individuo y su entorno.....                                    | 20 |
| 6. LA RESILIENCIA APLICADA A UN ENTORNO ORGANIZACIONAL.....                            | 22 |
| 5.1 Importancia de estudiar la resiliencia en el ámbito profesional.....               | 22 |
| 5.2 Resiliencia en la construcción de ventajas competitivas .....                      | 26 |
| 5.3 Resiliencia en los ejecutivos latinoamericanos.....                                | 28 |
| 5.4 La resiliencia en Colombia .....   | 29 |
| 7. ESTUDIOS ANALIZADOS. ....   | 31 |
| 6.1 Caso México .....  | 31 |
| 6.2 Caso Colombia.....   | 33 |
| 6.3 Caso Perú .....  | 35 |
| 8. CONCLUSIONES .....  | 37 |
| 9. RECOMENDACIONES.....  | 40 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 41 |
|-------------------------------------|----|

**Índice de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Resiliencia en la construcción de ventajas competitivas..... | 28 |
|--|----|

## GLOSARIO

*Auto-eficacia:* Se refiere a aquella creencia relacionada con las habilidades de aprendizaje y de desempeñarse satisfactoriamente en una situación determinada. (Zimmerman, Kitsantas & Campilla, 2005)

*Capital psicológico:* Se define como el arsenal con el que una persona cuenta para enfrentar las situaciones de la vida cotidiana. Se compone de 4 componentes básicos; auto eficiencia, optimismo, esperanza y resiliencia. (Luthans & Avolio, 2003)

*Competitividad:* f. Situación de concurrencia en un mercado por parte de varias empresas que desarrollan diferentes prácticas comerciales a efectos de obtener beneficios económicos. Condición dinámica de un mercado, donde el crecimiento de la participación de una empresa se obtiene a expensa de otra u otras. (Diccionario de Economía..., 2009)

*Comportamiento Organizacional Positivo:* Se refiere al estudio de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos relacionados y aplicados a un ambiente organizacional. (Luthans, 2005).

*Diagnóstico:* tr. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (Real Academia Española, 2001)

*Entorno:* m. Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo (Oxford Dictionaries, s.f.)

*Individuo:* m. Cada ser organizado, sea animal o vegetal, respecto de la especie a que pertenece. (Real Academia Española, 2001)

*Interacción:* f. Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc. (Real Academia Española, 2001)

*Perdurabilidad:* f. Durar mucho, subsistir, mantenerse en un mismo estado. (Real Academia Española, 2001)

*Resiliencia:* f. Psicol. Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. (Real Academia Española, 2001)

## RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito organizacional es necesario interiorizar y aplicar conceptos que generen herramientas que hagan posible el adecuado funcionamiento de las empresas a efectos de mejorar los resultados en términos económicos. Es importante entender las circunstancias que rodean al mundo y así mismo la manera en la que este funciona, ya que cada vez se ve influenciado por culturas y rasgos que difieren según el espacio geográfico en el que se desarrolle la actividad.

Por este motivo es importante identificar personas que influyeran positivamente a las organizaciones y sean agentes de cambio que desarrollen planes y estrategias que sean comunes a los objetivos de la organización orientando todos sus esfuerzos a la consecución de metas que la misma se proponga.

En las empresas es claro que pueden presentarse problemas que encierren cualquier ámbito, como el personal, empresarial o familiar, lo cual a su vez puede generar desmotivación y falta de ánimo entre quienes desarrollen el rol de líder haciendo que sus responsabilidades no se cumplan a cabalidad. Sin embargo, estos deben tener la capacidad de anteponerse ante este tipo de adversidades de manera profesional con el fin de equilibrar sus emociones y superar el obstáculo de manera satisfactoria, sin pensar en resultados negativos y siendo un ejemplo para sus seguidores; dicha capacidad hoy en día se denomina resiliencia.

Por esta razón, a lo largo de este trabajo se realizará una revisión teórica que tendrá como objeto identificar los aspectos generales del concepto de resiliencia y de igual forma encontrar la importancia de este estudio dentro del ámbito organizacional. Así mismo, se analizará la relación existente entre la resiliencia y las variables socio-demográficas: edad, nivel de estudios, estrato económico y género. Dicho análisis se hará posible con la ayuda de estudios realizados a nivel latinoamericano en países como: México, Perú y Colombia.

**Palabras clave:** capital psicológico, turbulencia, confianza, habilidades, liderazgo, progreso, resiliencia

## ABSTRACT

In the organizational scope it is necessary to internalize and apply concepts that create tools that make possible an accurate enterprise performance in order to generate the best results in financial terms. It is important to understand the circumstances that surround the world and the way it works because it is influenced by cultures and characteristics that differ by the geographic area in which the activity is developed.

For this reason it is important to identify people that make positive changes in the organizations and that become change agents that develop plans and strategies that align with the business objectives and direct all the efforts to the fulfillment of the proposed goals

Issues can happen within an enterprise at any level, personal, professional among others. Which at the same time can create lack of motivation for the ones who develop the leader's role model and this may result in the decrease of their responsibilities fulfillment. However they should be able to overcome these adversities in a professional way leaning towards the generation of an emotional balance that will help the overcoming process without thinking about negative results and becoming the best role models possible; this capability is known nowadays as resilience.

Therefore, throughout this study a theoretical review that will identify the general aspects of the resilience concept and its importance within the organizational environment will be performed. The existing relationship between resilience and socio-demographic variables: age, educational level, economic status and gender will also be discussed. This analysis will be possible with the help of researches and investigations done at Latin-American countries like: México, Perú and Colombia.

**Key words:** psychological capital, turbulence, confidence, skills, leadership, progress, resilience

## 1. INTRODUCCIÓN

Los comportamientos de resiliencia entendidos como la capacidad de anteponerse a obstáculos que se puedan presentar en diferentes ámbitos por motivos empresariales, familiares u otros, pueden estar determinados por patrones actitudinales que reflejan la resolución de situaciones adversas que se presentan en la cotidianidad. (*El camino a...*, 2004)

Como herramienta para analizar las variables sociodemográficas se utiliza la demografía definida como la ciencia que estudia la población humana, su tamaño, su distribución geográfica y su estructura. Dentro de esta ciencia se encuentran variables que pueden generar cambios en la población, estas deben ser tenidas en cuenta al momento de analizar los estudios, ya que variables como edad, sexo, nivel educativo y estrato económico impactan los niveles de resiliencia de un individuo, su grupo y la organización en la cual se desempeña. De igual manera, los comportamientos pueden estar determinados por factores motivacionales que se den en espacios geográficos específicos. (Demografía..., 2012)

Es importante resaltar que no todos los seres vivos desarrollan distintas estrategias para superar condiciones adversas, algunos al ver el fracaso pueden llegar al estancamiento, otros pueden lograr traducir ese fracaso en aprendizaje y en una motivación para nuevas experiencias de desarrollo profesional y personal para el futuro. (Correa & Marshall , 2003)

El liderazgo puede influenciar directamente el nivel de resiliencia de los individuos y la organización como tal; el auténtico liderazgo según Luthans y Avolio (2003) es aquel que se infunde bajo el concepto de capital psicológico positivo, definido por los autores anteriormente nombrados, como capacidad de seguridad, optimismo, esperanza y resiliencia que aplicados a un contexto organizacional pueden desarrollar comportamientos positivos frente a situaciones difíciles y dinámicas. A este concepto lo acompañan factores como la moral positiva, autoconciencia, autorregulación y aplicación de resolución de problemas en entornos organizacionales, (Luthans & Avolio, 2003). El presente estudio aporta a la comprensión y ejercicio de la dirección, debido a que puede proporcionar información útil al área de recursos humanos en procesos de selección, capacitación, evaluación y plan de carrera; pues en situaciones

de presión y de adversidad podrá determinar quién se desenvolverá de mejor manera en un rol determinado.

Dicho lo anterior, las empresas pueden trabajar más en la construcción de diferentes valores, que influyan en momentos turbulentos y de cambio, sobreponiéndose a situaciones de dificultad que permitan crear diferentes ventajas sobre el mercado y aprendiendo de experiencias pasadas con el fin de solventar las bases de cada organización según las particularidades de la misma.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACION Y JUSTIFICACION**

La realidad organizacional se compone de factores internos y externos, estos van de la mano y es de vital importancia poseer un completo y concreto entendimiento de ellos para así cumplir las metas que se hayan propuesto. Es relevante el hecho de que al interior de las compañías las situaciones y circunstancias que se presentan en la cotidianidad de los trabajadores afectan e influyen su comportamiento, su conducta, su disciplina, su productividad y su eficiencia.

Existe un factor altamente influyente en la personalidad y labores de las personas las cuales determinan el nivel de resiliencia que dicha persona pueda tener, esta entendida como capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse bien ante las tragedias, los traumas, las amenazas o el estrés severo.

Este análisis se basará en investigaciones y estudios de países latinoamericanos en los cuales se hallaron patrones culturales con conductas de individuos similares para así poder obtener una mayor claridad en cuanto al efecto del concepto en un ambiente laboral.

Por lo tanto la aplicación de esta investigación será fundamental para el progreso y crecimiento de una organización, favoreciendo a sus integrantes y sus relaciones interpersonales a través de los diferentes niveles jerárquicos.

De igual forma, en la actualidad colombiana se debe profundizar en este concepto dentro de las organizaciones, ya que es fundamental en el desarrollo de la misma promover la resiliencia como valor corporativo, el cual puede ayudar en momentos críticos aprendiendo de experiencias pasadas y creando un grado de perseverancia en los miembros de la organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

- Estudiar y analizar desde una perspectiva teórica, las implicaciones que tiene la resiliencia y su relación con algunas variables sociodemográficas en las organizaciones de hoy en día.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Hacer una revisión teórica del concepto de resiliencia.
- Identificar las variables sociodemográficas que son relevantes en el estudio del mundo organizacional, en relación con la resiliencia.
- Reflexionar en torno a la aplicabilidad del concepto de resiliencia en la dirección organizacional y su relación con las variables sociodemográficas a estudiar.

#### **4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR**

Como asistentes de investigación de la línea de liderazgo, durante este proyecto, aparte de realizar la monografía descrita a continuación, colaboramos en la consecución de información que tuviera relevancia respecto al tema, Resiliencia y su relación con las variables sociodemográficas. De esta forma realizamos un escrito descriptivo de los resultados encontrados con el fin de completar el proyecto que el profesor David Hernando Barbosa tenía a cargo.

Por otro lado, la realización de este proyecto se enmarca dentro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), en función al enriquecimiento en la comprensión del fenómeno de perdurabilidad empresarial con calidad de vida, basándose en cómo ser resilientes en ambientes de turbulencia y dinamismo, tópico que es común hoy en día.

## 5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### 4.1 Concepto de resiliencia

La resiliencia es un concepto que a través del tiempo ha tenido un cambio y una evolución, refiriéndose a las ciencias que han estudiado el significado y sus implicaciones. En sus inicios la resiliencia fue estudiada por las ciencias físicas, la cual fue definida como la capacidad que un cuerpo posee posteriormente a recibir un impacto, después fue concebida como la habilidad del ser vivo para adaptarse a su hábitat. (“Resiliencia: definición...”, 2006)

La transición en el cambio del concepto se da cuando este se aborda bajo una visión más humanista creando un cambio en su aplicabilidad. Dicho cambio postuló que aquel que es resiliente es capaz de atravesar y superar los momentos de dificultad sin que su estructura en sí sufra algún cambio radical. (Acuña, 2011)

En los últimos años se ha entendido como el proceso cambiante y dinámico que envuelve una interacción dada entre procesos donde el riesgo es evidente y de igual forma factores de protección que se involucran para suavizar los efectos de situaciones donde las adversidades se hacen presentes. (Acuña, 2011)

En el diccionario de la Real Academia Española (2001) se puede encontrar que el termino resiliencia hace referencia a la capacidad que tiene el ser humano de asumir de manera flexible todas aquellas situaciones que están al límite y sobreponerse a ellas. Este es un enfoque mucho más guiado y dirigido al ámbito humanístico, ya que en el reino animal se puede actuar guiado por instintos y no por pensamientos racionales. El hombre tiene capacidad de consciencia y así mismo de actuar racionalmente, siendo consecuente con sus reacciones y comportamientos. (Real Academia Española, 2001)

Para efectos de este estudio, se considerará el concepto desde el ámbito humano, tal como lo definió González Arratia y el diccionario de la Real Academia Española, ya que se estudiará

desde diferentes variables sociodemográficas que tienen aplicabilidad en seres humanos, con el fin de examinar y determinar los niveles de resiliencia según sea el caso.

#### **4.2 Resiliencia y su relación con el liderazgo.**

El liderazgo es un tema que está presente en todos los niveles de la organización y afecta directamente las relaciones que se manejan dentro de la misma. Es relevante estar inmerso en un ambiente de trabajo en el cual el rendimiento y el desempeño sean la clave en los procesos administrativos y operativos que se dan al interior de la empresa.

El desarrollo de la resiliencia se ve influenciado por la interacción y combinación de factores situacionales, no solo de carácter profesional y laboral. De igual forma es importante tener relaciones de cariño y apoyo dentro de la familia y en los círculos más cercanos a esta. (Sánchez, 2011)

Existen otros factores que se asocian a la resiliencia como: la capacidad para hacer planes realistas y seguir los pasos necesarios para llevarlos a cabo, la visión positiva de sí mismos y poseer confianza en sus fortalezas y habilidades. También es importante tener en cuenta las destrezas en la comunicación, la solución de problemas y la capacidad para manejar sentimientos e impulsos fuertes. (*El camino a...*, 2004)

Para que la resiliencia se de en cualquier campo es necesario implementar comportamientos del liderazgo transformacional con el objetivo de motivar a los miembros de cada agrupación que compone a la sociedad. De esta forma, en momentos de obstáculos y/o adversidades se facilite el proceso de resolución de conflictos y de aprendizaje continuo.

En relación a lo anterior, se debe tener en cuenta la teoría del liderazgo transformacional planteada por Bass (1981) la cual basa su desarrollo en cuatro principales factores influenciados que le permiten al líder llevar procesos de liderazgo y comunicación proactivos y eficientes con sus seguidores. El primero de estos factores es la influencia idealizada que se refiere a la forma de ganarse el respeto de los seguidores y así se consigue la productividad necesaria para lograr las metas óptimamente. El segundo factor es la consideración individualizada que hace referencia a la

forma en que el líder se preocupa por cada seguidor estando pendiente de sus necesidades individuales, atendiéndolas, aconsejándolos y brindándoles seguridad y confianza.

El tercer factor es la estimulación intelectual que se define como la generación de creatividad, fomentación de la intuición y fortalecimiento de las herramientas que estimulen el intelecto de los seguidores, capacitándolos para una correcta toma de decisiones con el fin de generar estrategias y así solucionar problemas. El último factor es conocido como el liderazgo inspirador en el cual los líderes “dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo” (Bass, 1981)

Es pertinente evaluar la importancia de la relación entre el liderazgo y la resiliencia, puesto que, al aplicar el modelo de liderazgo transformacional en la cotidianidad bajo los principios del aprendizaje continuo, la motivación y el sentido de pertenencia se puede lograr una correcta implementación en el momento en que se deba sobreponerse a situaciones adversas que amenazan los procesos de desarrollo que se dan dentro de la sociedad. Dicha relación se da cuando los principios y valores que sean inculcados por parte del líder influyeran los comportamientos de sus seguidores tras situaciones difíciles o inesperadas (Charan, 2009).

#### **4.3 Resiliencia, nuevas tendencias y su relación con variables sociodemográficas.**

El concepto de resiliencia a lo largo del tiempo ha sufrido cambios dependiendo de su enfoque y de la ciencia en donde el concepto vaya a ser analizado. Según estudios desarrollados han surgido nuevas ideas que relacionan el concepto tomando en cuenta variables y situaciones de diferente orden.

Existen diferentes variables demográficas que se pueden relacionar con el concepto de resiliencia: edad, género, nivel de ingresos, nivel educativo y estatus socioeconómico.

La edad hace referencia al tiempo que ha pasado desde el nacimiento de un ser, es una variable de fácil acceso al igual que el nivel de ingresos y el nivel educativo de los individuos, pues se incluyen en los censos que se realizan en cada país y en encuestas o entrevistas que se les

hagan durante la búsqueda de empleo; según estas se pueden establecer hábitos y costumbres que vayan acorde con los rangos que se vayan a estudiar.

El género permite realizar una clasificación clara y fácil de determinar, la cual permite la división del grupo a estudiar en dos. El análisis del estatus socioeconómico ayuda al investigador a identificar el poder adquisitivo de cada individuo y así realizar una clasificación de estratos que influyen directamente los resultados de la investigación.

De igual forma, la resiliencia está ligada al desarrollo y crecimiento humano, incluyendo diferencias etarias y de género. En cuanto a este aspecto las investigaciones se ocuparon de identificar los patrones y factores de personas que vivían en condiciones hostiles y eran capaces de sobreponerse a los obstáculos y adversidades, haciendo diferencia de aquellos que viven bajo condiciones similares pero que no tienen la misma capacidad de los anteriormente nombrados (Melillo, 2002).

La diferencia radica en las estrategias de promoción del desarrollo de confianza, descrito de la siguiente forma: Desarrollo de confianza básica desde el nacimiento hasta el primer año de vida, desarrollo de la autonomía de dos a tres años de edad, iniciativa de cuatro a seis años, sentido de la industria de los siete a los doce años, desarrollo de la identidad de los trece a los diecinueve años. Fomentar estos comportamientos dentro del ciclo de vida permite desarrollar resiliencia en los momentos donde es necesario.

Otro aspecto importante es la necesidad de apoyo externo en donde con la edad se da una relación inversamente proporcional, es decir a menor edad, mayor apoyo. En lo referente al género, si bien tanto el masculino como el femenino presentan conductas similares, las mujeres tienden a contar con habilidades intrapersonales y fortaleza interna mientras que los hombres son más pragmáticos. (Melillo & Suárez, 2001)

Un estereotipo que ha tenido mucha fuerza entre el concepto de resiliencia es que las personas con mayor nivel socioeconómico son más fuertes en los momentos de adversidad, sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que en la educación es donde se enfoca el desarrollo de este

concepto. Aunque la pobreza es una condición de vida inaceptable no impide el desarrollo de la resiliencia. George Vaillant en el año 2000, han presentado evidencia de que la condición y el estrato socioeconómico no influyen en comportamientos resilientes, en razón de que hay casos de éxito de personas que sin tener mucho o nada fueron exitosos en sus vidas anteponiéndose a diferentes situaciones que tuvieron que vivir.

Cada vez es más considerada la resiliencia como una característica de la salud mental. Esta ha sido reconocida como el aporte a la promoción y mantenimiento de la salud mental. Juega un rol y un papel muy importante ya que desarrolla la capacidad humana de enfrentarse y sobreponerse a situaciones de adversidad. De igual forma la resiliencia contribuye a la construcción de la calidad de vida, además de ser un árbitro de experiencias y situaciones negativas del pasado. Estudios también afirman que la resiliencia reduce la intensidad del estrés y produce decrecimiento de signos emocionales negativos, tales como ansiedad, depresión o rabia, al tiempo que aumenta comportamientos positivos como la curiosidad y la salud emocional. (Melillo & Suarez, 2001)

La resiliencia según estudios debe ser entendida como un proceso y no como una simple respuesta a una adversidad. Incorpora factores educativos que pueden verse influenciados por externalidades, sin embargo, debe verse como un proceso ya que la construcción de esta capacidad debe darse desde el comienzo del ciclo de vida del ser humano en donde se está abierto a aprender de la experiencia. (Grotberg, 2003)

#### **4.4 Resiliencia en las etapas de vida del ser humano**

Durante décadas se han realizado investigaciones teniendo como enfoque principal los comportamientos de resiliencia en las personas y su relación con el entorno de las mismas. Es muy importante tener en cuenta el estilo de vida que cada persona lleva, su pasado es fundamental para el entendimiento de sus acciones y reacciones ante el mundo. Por lo tanto la resiliencia podría ser el resultado de la interacción entre el pasado y las adversidades que se manifiestan en el presente de un individuo. (Acuña, 2011)

Existen autores que consideran que para los niños la familia es un factor clave en el desarrollo de la resiliencia, puesto que son pilares de apoyo que tienen como fin guiarlos en situaciones difíciles y adversas. Este tipo de sucesos proveen las herramientas necesarias para resolver conflictos y sobreponerse a confrontaciones y a problemas que surgirían más adelante. (Acuña, 2011)

En la adolescencia surgen procesos y problemas relacionados con la identidad de cada individuo, en esta etapa del ser humano se dan una serie de conflictos internos que llevan a que los jóvenes afronten situaciones adversas no solo con el exterior, su entorno, si no también consigo mismo. Sin embargo, estos retos que se afrontan fortalecen los procesos adaptativos y la preparación para el futuro. (Amar, Kotliarenko & Abello, 2003)

Aquellas personas que poseen un historial de experiencias negativas en numerosos casos experimentan una mejor calidad de vida, pues a lo largo del tiempo han batallado y han aprendido no solo de los errores que han cometido sino también del ambiente adquiriendo experiencia útil para el futuro. (Vera, Carbelo & Vecina, 2006)

La independencia del individuo juega un papel muy importante en los procesos adaptativos y de aprendizaje que se llevan a cabo a lo largo de la vida del ser humano. Este tipo de factores aumentan la capacidad de interacción con el medio en el que se vive generando mejores procesos de toma de decisiones y concientizándolo para utilizar lo que está a su alrededor y convertirlo en una ventaja.

Existen numerosas variables que inciden en el comportamiento del humano como; la familia y el apoyo incondicional que esta brinda, la educación y la preparación intelectual que genera, las redes sociales y las conexiones interpersonales que se presentan al conocer nuevas personas y formas de pensar.

De igual forma interviene la resiliencia y convierte las desventajas en ventajas generando muestras de mejoría frente a los problemas y un optimismo para resolverlos y aprender de este tipo de situaciones. Como se ha mencionado anteriormente las experiencias que se viven a lo largo de

la vida fortalecen diferentes ámbitos del ser humano preparándolo para todo tipo de retos y otorgándole las herramientas necesarias para combatir cualquier inconveniente obteniendo un buen resultado. (Carretero, 2010)

En una edad más avanzada el ser humano ha pasado por un sinnúmero de experiencias tanto positivas como negativas, aprendiendo de cada caso y preparándose para el siguiente. Estos tipos de individuos en su actualidad tienen una mejor calidad de vida, ya que han logrado a partir de sus vivencias mejorar sus procesos y su entendimiento con el entorno. (Carretero, 2010)

En el entorno competitivo y en el mercado en el que se vive actualmente, las empresas deben pasar por cambios involuntarios y cruciales para su supervivencia. Las organizaciones deben ser adaptativas y deben ser lideradas por ejecutivos visionarios y optimistas; a diario estas pasan por diferentes procesos que retan sus capacidades y sus posibilidades de perdurabilidad en el tiempo. (Varela, 2000).

En estos casos la resiliencia se convierte en un factor clave que ayuda a la superación de problemas como por ejemplo una fusión, en la cual una multinacional absorbe una compañía pequeña. Cuando se da este tipo de eventos se crean múltiples cambios dentro de la organización y el éxito que pueda resultar depende de los trabajadores y de sus capacidades adaptativas, su cultura, su educación y su forma de pensar.

Al pasar el tiempo las empresas multinacionales que se fusionan con empresas medianas y pequeñas empiezan a tomar decisiones que pueden ser drásticas y dramáticas pero hacen parte del proceso de cambio pues deben implementarse con el fin de optimizar procesos así incrementar sus indicadores y mejorar sus funciones, su calidad y su empresa como un todo. (Acuña, 2011)

#### **4.5 El vínculo entre el individuo y su entorno.**

Existe una relación estrecha entre el ser humano y su entorno; para el ser humano existen cuatro patrones de características: disposicional, relacional, situacional y filosófico. El primer patrón (disposicional) hace referencia a las características propias del hombre, su fisiología, su personalidad y su forma de pensar. El segundo factor es el relacional el cual está referido a la

capacidad del individuo para relacionarse con su círculo social, para identificar su ejemplo a seguir e incrementar su nivel de autoestima y confianza, paso fundamental para una excelente actitud resiliente. (Becoña, 2006)

El siguiente concepto se refiere al patrón situacional, en este se evidencia el nivel de control y manejo del estrés, sus habilidades para evaluar todos los aspectos de una situación de manera realista, su capacidad de resolución de conflictos y de análisis de los efectos que traen sus acciones. El ultimo patrón es el filosófico, el cual se caracteriza por contener un aspecto reflexivo y abstraído del humano, ya que en este el individuo se analiza estando consciente de sus capacidades, habilidades y de su destreza para valorarse y generar autoconfianza en sus procesos de toma de decisiones y resolución de problemas. (Becoña, 2006)

No solo los seres humanos tienen comportamientos resilientes, de igual forma el entorno se puede adaptar para incrementar la productividad y el desempeño de quienes lo componen. Un entorno resiliente se puede regir por diversos principios y/o características (Salanova, 2009), algunas de estas:

- Dentro de un ambiente el recurso humano debe gozar de salud plena,
- Los hombres deben contar con excelentes relaciones entre sí para que exista un correcto flujo de energía enfocada a la eficiencia y mejora del entorno.
- Los individuos deben poseer un gran sentido de pertenencia por su organización, sentirse motivados e incentivados por la misma.

## **6. LA RESILIENCIA APLICADA A UN ENTORNO ORGANIZACIONAL**

### **5.1 Importancia de estudiar la resiliencia en el ámbito profesional**

En el día a día del trabajo se presentan hechos y situaciones que pueden generar grandes traumas, frustraciones y estrés ya que el ser humano está expuesto a tomar decisiones, lo cual acarrea una gran responsabilidad dentro del rol que desarrolla cada quien para la empresa. Así como todos los miembros de las organizaciones poseen diferentes responsabilidades, tienen diferentes formas de reaccionar ante las adversidades; algunos pueden sobreponerse a estas teniendo actitudes positivas y beneficiándose de las experiencias anteriores en donde la posibilidad de aprendizaje es alta, mientras que otros permanecen rezagados y estancados por un miedo constante a recaer ante un fracaso o un error. (*Agility and resilience...*, 2006)

En la actualidad las empresas cada vez más tienen en cuenta la inclusión de este concepto en la cultura empresarial obteniendo así un beneficio mutuo, ya que al capacitar a sus empleados en temas teóricos y de aplicación de la resiliencia, estos últimos manejarán mejor las situaciones de estrés controlando sus emociones negativas, no solo en lo referente a temas técnicos, sino también en lo referente a la inteligencia emocional empresarial adelantándose a la adaptación de posibles cambios internos o externos (teniendo en cuenta que el mundo es cada vez más globalizado y dinámico) que afecten en menor o mayor medida el desarrollo del empleado individual y de la empresa. (Goleman, 1999)

Cabe resaltar que no solo los cambios son los principales causantes de situaciones de negatividad y frustración, la ergonomía y el ambiente laboral son aspectos fundamentales en el desarrollo y la adaptación de un empleado en su trabajo, lo cual refleja su desempeño a través del tiempo. Falta de iluminación, puesto de trabajo, comodidad en la realización de tareas, comunicación horizontal y vertical, cambio de horarios y/o lugares de trabajo, problemas entre miembros de un equipo y plazos de entregas son algunos de los más influyentes a la hora de hablar de factores que impactan en la resiliencia. (Rico, 2002)

El deber de las empresas es fomentar la capacidad de resiliencia asumiendo retos y desafíos con naturalidad y tranquilidad; sin pensar en eventualidades que se traduzcan en fracaso; velar por mantener una excelente comunicación que impacte positivamente las relaciones interpersonales de los empleados, en la calidad de vida en el lugar de trabajo, en el desempeño y productividad.

Algunos de los puntos específicos que las empresas deben tener en cuenta son:

- Búsqueda de espacios en donde haya un contacto cara a cara entre empleados de manera no conflictiva, en donde se escuchen las partes y se exploren alternativas resolutivas.
- Aplicación de políticas claras y visibles para todos los miembros de la organización, de manera que puedan ser discutidas con ellos.
- Incentivos de cooperación y convivencia, espacios para que los empleados puedan tener momentos de esparcimiento y ocio.
- Aprendizaje mutuo a través de la retroalimentación tanto horizontal como vertical, lo que quiere decir que entre miembros del equipo y también por parte del “manager” se genere una retroalimentación en caso de serlo necesario.
- Aplicación de metas realistas que impacten el desarrollo del empleado, lo que quiere decir, fijación de metas estrictas pero alcanzables que desarrolle el autoestima de los recursos.
- Promover liderazgo participativo, donde todos se sientan pertenecientes a un grupo en el cual están involucrados en la toma de decisiones.

Estos ítems pueden ir acompañados de la promoción dentro de la organización, por medio de áreas como recursos humanos o desarrollo de talento, de una vida sana, donde se extiendan comunicados acerca de alimentación saludable, beneficios del ejercicio, entre otros temas, con el fin de potenciar la comunicación y satisfacción del empleado así como el grado de resiliencia de los mismos. (Wu, s.f.)

Si se crea el concepto de resiliencia dentro de una cultura empresarial se implementará una herramienta al interior de los grupos de trabajo que otorgue una ventaja competitiva en el momento de atravesar situaciones de dificultad o de adversidad convirtiendo las últimas nombradas en experiencias de las cuales se puedan obtener aprendizajes.

Una organización resiliente posee diferentes características como: la resistencia a la incertidumbre, a los cambios, a situaciones de conflicto que la lleven hacia el progreso no solo bajo un mecanismo de supervivencia, sino de adaptación al entorno. (“La resiliencia en las ...”, 2010)

Una empresa debe ser capaz de crear una ventaja competitiva a través de los cambios y las experiencias de aprendizaje, lo cual permita tener un desempeño sobresaliente con respecto a los objetivos del negocio, de forma tal que puedan responder las expectativas de clientes, empleados, accionistas, proveedores entre otros y de igual forma mediante innovación se adapten a mercados que son volátiles con el fin único de aprovecharse del miedo que pueden tener los demás al no entrar en una oportunidad que requiere altos niveles de capacidad de riesgo y resiliencia. (Gonzalez, Delgado & Jordán, s.f.)

La resiliencia es una competencia blanda que hoy en día las empresas buscan en sus empleados, porque permite encontrar significado a la adversidad en lugar de perder el control de las situaciones. Es importante, en razón a que una persona resiliente improvisa soluciones partiendo de la nada hasta llegar a una resolución del problema y en caso de fracasar se recupera adaptándose de manera ágil fortaleciéndose y aprendiendo de la situación forzosa a la cual se vio expuesto. (Acuña, 2011)

Las empresas actuales están caracterizadas por desenvolverse en un ambiente competitivo; con clientes altamente informados, poco leales a una marca, observadores de la calidad de los productos y servicios y sobre todo cada vez más conscientes del poder que tienen; con fluctuaciones tecnológicas que demandan esfuerzos y conocimientos adicionales. Los recursos de las compañías conformadas por personas jóvenes, conocedores, capacitadas para afrontar nuevos retos, ambiciosas en donde el mercado de talento es altamente competitivo y los recursos pueden rotar de un lugar a otro por motivaciones salariales, de crecimiento entre otras. (Acuña, 2011)

De igual forma, ejecutivos que se ven sometidos a altas presiones en donde el slogan de la productividad sale a relucir “hacer más con menos”, ejerciendo presión al mismo tiempo en los miembros de su equipo. Estos ejecutivos o managers son evaluados por números en general, sean

financieros o simplemente números, pero es importante también desarrollar competencias blandas que los posibiliten a conformar equipos de éxito liderando proyectos en ambientes cambiantes y de riesgo donde el miedo no sea el factor principal sino lo sea la resiliencia y el liderazgo. (Acuña, 2011)

Teniendo en cuenta que cada vez la competencia es más alta, las empresas están globalizadas lo que conlleva a altos estándares de calidad y compromiso y las ventajas competitivas son cada vez más escasas, es necesario preparar las nuevas generaciones en desarrollo de competencias en estos ambientes turbulentos que se ven afectados por variables infinitas en un sistema complejo que funciona holísticamente, es decir, que si alguna de sus partes por mínima que sea falla, todo el sistema fallará. (Acuña, 2011)

Para tener una idea más completa de las implicaciones que tiene la resiliencia en las organizaciones de hoy en día, Anderson (2006) afirma que aplicada la resiliencia al entorno empresarial, se puede decir que son organizaciones resilientes aquellas que absorben y convierten los cambios en nuevas oportunidades sin que sus resultados financieros se vean perjudicados y obteniendo a su vez beneficios intangibles que traigan consigo nuevos conocimientos. (Anderson, 2006)

Estas empresas están conformadas por personas, lo cual hace que sean humano-dependientes, sin importar la actividad que se realice, en el sector que se desarrolle. Puede que la intervención del recurso en unas industrias sea más requerido que en otras, por temas tecnológicos la maquina ha llegado a reemplazar la labor humana, sin embargo todas estarán supeditadas a la toma de decisiones que impactan los resultados finales del negocio. (International Human..., 2005)

El humano no es aislado, lo cual significa que está expuesto a sistemas y ambientes que constituyen eventualidades que afectan el desempeño de la labor que sea desarrollada y pueden ser ellos quienes a través de diferentes comportamientos salgan avante y tomen acciones preventivas de posibles futuros turbulentos. (Anderson, 2006)

Un factor que puede contribuir en la consecución de resiliencia como valor corporativo es la comunicación, por medio de la cual las personas se relacionan, intercambian ideas y opiniones. Las organizaciones son dependientes de la efectividad que se presente en la comunicación ya que el mensaje puede ser entregado y transmitido de forma directa y completa con el fin de que todos se entiendan bajo un mismo idioma. Cuando el sistema de comunicación es efectivo la persona puede comprender la relación existente causa-efecto de la tarea que realiza, de tal forma que puede encontrar métodos que simplifiquen la misma, evite el estrés y la acumulación en un alto porcentaje. (Conrad, 1994)

Con el fin de que esto sea posible también es importante tener en cuenta desarrollar habilidades en un ambiente de autogestión en donde el sujeto pueda tomar decisiones y generar valor por medio de estas. Esta responsabilidad la tienen los directivos y “managers” que pueden delegar poder y autoridad a cada miembro de su equipo, dando confianza y generando el sentimiento de ser el dueño de su trabajo, lo que creará compromiso para que utilicen todo lo que tienen para demostrar. (“La resiliencia en las ...”, 2010)

Cuando se combina la delegación y la comunicación efectiva el empleado se siente como un agente transformador, que percibe su trabajo como una oportunidad, permite a través de su creatividad y labor satisfacer sus necesidades sintiéndose útil y reconocido en un equipo de trabajo. Todos estos aspectos son traducidos en un solo concepto “motivación”, en la medida que una persona esté motivada con su trabajo tendrá resultados positivos ya que dentro de sus labores podrá tener mejores aprendizajes y desarrollar las llamadas habilidades blandas que contribuyen con la resiliencia en las situaciones turbulentas y de constantes cambios.

## **5.2 Resiliencia en la construcción de ventajas competitivas**

Como ya se ha mencionado a través de este trabajo, es importante que las empresas incluyan en su cultura corporativa valores resilientes que contribuyan en la construcción de toma de decisiones y en momentos críticos en los que un escenario de fracaso o incertidumbre puede aparecer.

Es por esto que se debe dejar claro cómo mediante procesos resilientes se pueden construir ventajas competitivas que diferencien el negocio al de la competencia, de tal forma que en la participación de mercado y en los indicadores financieros se vea reflejado. La empresa debe ser responsable de capacitar a su personal, con el fin de fortalecer los valores desarrollando nuevas habilidades en ellos, así mismo velar porque la comunicación genere confianza, armonía e incentive la participación. (Atehortua, 2002)

Tomar acciones en momentos decisivos es primordial en la construcción de resiliencia y ventajas competitivas. Es común que las empresas en momentos críticos se aparten de los problemas, sin embargo, enfrentarlos podrá dotar a los recursos con nuevos conocimientos y experiencias que en futuras ocasiones brindará herramientas en la resolución de problemas.

La base de la globalización y el mundo de hoy es el dinamismo, por lo cual es labor de los empleadores concientizar a sus empleados de los cambios abruptos y retos que en el corto plazo se pueden presentar, en este sentido y en pro de la búsqueda de nuevas ventajas competitivas las empresas deben contar con flexibles estructuras en donde los cambios impacten de manera positiva el desempeño de la misma ajustándose a los requerimientos de los mercados. (Schneider, 2007)

El trabajo en grupo y el fomento de este, es imperativo en la construcción de nuevas y mejores prácticas para obtener los mejores resultados, por lo cual hay que respetar al individuo haciendo que tenga una visión positiva para que se cree un sentido de compañerismo y solidaridad, lo que se convierte en un paso de construcción de resiliencia individual a grupal. Para construir ventajas que permitan sobresalir en un mercado también es importante ser realista en los posibles escenarios que se puedan presentar. Es deber de los directivos evaluar la capacidad y los recursos de la empresa con el fin de que las metas que se propongan sean alcanzables y acordes a los que la empresa pueda lograr.

En la siguiente figura se pueden observar algunas características y acciones que deben ser adoptadas para promover ambientes resilientes que ayuden en la construcción de ventajas competitivas.



**Figura 1.** Resiliencia en la construcción de ventajas competitivas

Fuente: (González, 2010)

### 5.3 Resiliencia en los ejecutivos latinoamericanos.

Llegar a una cima laboral; entendido como alcanzar todo lo que se soñó en determinado momento; sin sacrificios ni obstáculos y un alto nivel de resiliencia y perseverancia es un escenario irreal y hasta utópico, puesto que en Latinoamérica han surgido grandes cambios y desafíos que conllevan ambientes de estrés y turbulencia. (Congreso Internacional...,2010)

El entorno latino está rodeado de hiperinflaciones, crisis cambiarias, deudas estrambóticas, golpes de estado, reformas económicas y uno de los mayores problemas en cuanto al impacto en todos los contextos, la corrupción, sin embargo esto no es un problema para quienes ven oportunidades donde hay amenazas, lo que trae consigo construcción de grandes fortunas y emporios que reflejan cómo la resiliencia es un factor clave de éxito. (Altimir, 1997)

Un autor que se dedicó a estudiar este tema en el ámbito empresarial es Ben Schneider (2007), quien afirma en su libro, *Cómo construir empresas exitosas en contextos inestables*, que lo importante es no rendirse y sobrevivir a las condiciones extremas tanto como sea posible. De

igual forma relata a manera de contextualización que las empresas latinoamericanas desde que se creó la posibilidad de constituir organizaciones privadas tuvieron un escenario en contra, tras las guerras civiles que se dieron, las dictaduras que sufrieron la mayoría de países latinos, disputas entre países vecinos y cierre a comercio internacional (proteccionismo), sin entrar en detalle en las guerras mundiales y la famosa crisis del veintinueve, lo que prueba que varios factores afectaban el éxito y el desarrollo de la región latina. (Schneider, 2007)

Sin embargo, esto no ha sido un impedimento para lo que es hoy en día esta región, potencialmente significativa en términos de economía. ¿Pero cómo lograron ellos llegar a esto? Este es el fruto de décadas de trabajo y proactividad; es decir, anticipación del futuro mediante acciones que no aseguran lo que va a suceder pero si reducen el grado de incertidumbre; lo que ha funcionado y ha convertido esta región en una potencia para economías tan fuertes como la Asiática, la Norteamericana y la Europea. (Schneider, 2007)

El éxito es alcanzable pero laborioso, esto significa que el trabajo que han desarrollado las empresas latinoamericanas en promulgar una cultura y unos valores donde lo que prime sea el talento humano, ha sido un factor clave de superación ya que la innovación está supeditada a satisfacer las necesidades de sus empleados, lo que implica a su vez mayores niveles de calidad de trabajo para satisfacer un cliente que cada vez es más complejo. (Varela, 2000)

Empresas latinas exitosas provenientes de diferentes países, aunque estén dedicadas a un nicho y un sector económico diferente, tienen tres principales aspectos en común: visualización de nuevos mercados, modernización y adaptabilidad al cambio. Algunas características de estas empresas son: estructura flexible, sistemas de desarrollo basados en innovación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de los empleados en todos sus niveles y adicional a esto políticas de responsabilidad social empresarial. (Ardila, 2009)

#### **5.4 La resiliencia en Colombia**

La resiliencia en Colombia ha tenido como objeto en gran parte de sus estudios, el desarrollo de las personas inmersas en un ambiente social de violencia, conflicto y desplazamiento. Esto se debe al contexto social, económico y político en el cual el país ha estado involucrado. Sin

embargo este concepto trasciende al ámbito profesional y empresarial ya que por su propiedad holística estos valores son transmitidos a todos los ambientes en los que el ser humano tiene presencia. (Meertens, 1999)

El contexto laboral es responsable de cómo las personas puedan alcanzar altos niveles de resiliencia, estas transmiten conocimiento y experiencia en momentos de incertidumbre y turbulencia, lo cual influencia al mismo tiempo otros contextos como el personal. Sin embargo vemos que los recursos al ser humanos y estar expuestos a diferentes sistemas también pueden ser influenciados por un ambiente externo al laboral, en donde la empresa juega un papel fundamental creando espacios de capacitación que incentiven y motiven al empleado a ser resiliente superando los obstáculos que en el camino pueden atravesarse.

Las empresas colombianas deben preocuparse más por realizar esta clase de diagnósticos al interior de ellas, evaluando un escenario donde conocimientos blandos como resiliencia ayuden a superar cambios drásticos que en un mundo como el de hoy se pueden dar a diario.

## **7. ESTUDIOS ANALIZADOS.**

### **6.1 Caso México**

En México, la actividad escolar en ambientes marginales arroja un mensaje de mejora en las condiciones de vida, ya que los educadores, las instituciones y el gobierno incentivan y afirman que la educación es uno de los caminos más seguros para lograr obtener mayores beneficios económicamente hablando.

Esto hace que los estudiantes y sus familias tengan altas expectativas acerca de su mejora en condiciones sociales y su calidad de vida. En ocasiones, estas expectativas no pueden ser cumplidas por parte de las instituciones educativas por diferentes razones que impiden su correcto funcionamiento, dentro de las cuales se pueden nombrar la corrupción y la negligencia por parte de directivas.

Jean Pierre Terrail (2003) plantea que las personas que viven inmersas en una mayor marginalidad carecen de una educación completa, es decir, de menor calidad. Este autor afirma que en el mundo existe un patrón que indica que entre más industrializado sea el país la brecha educativa será más grande, lo cual significa que a los que tienen menos se les da menos en términos educativos.

Dado que en México la distribución de la riqueza está muy concentrada en una pequeña parte de la población, la educación que reciben las personas en condiciones sociales insuficientes es deplorable, sin embargo es interesante ver casos en los cuales estudiantes salen adelante con su educación básica y por su perseverancia logran continuar su formación académica llegando a ser profesionales íntegros que cualquier compañía desearía tener.

En cuanto a los logros se refiere, es relevante denotar que hay factores internos y externos a la educación escolar que influyen en la consecución de logros. En los externos se encuentran factores socio-económicos, culturales, familiares, ocupación de los padres, nivel académico de los padres (Schiefelbein, 1984), y dentro de los internos está la disponibilidad de textos para la motivación

del estudiante, asignación de tareas para espacios extracurriculares, infraestructura de la institución, (Muñoz, 1971) calidad de profesores, calidad en la interacción maestro-estudiante. (Schiefelbein, 1979)

Para identificar a una persona que tiene comportamientos resilientes es relevante definir algunas características. Según material académico dentro de las principales cualidades que debe tener una persona resiliente están: el autoconcepto, empatía, facilidad de comunicación, seguridad, confianza, sociabilidad, autoconocimiento, claridad en el proyecto de vida, sentido del humor, identidad, autosuficiencia, optimismo, compasión, creatividad e independencia. (Schiefelbein, 1984)

No hay que confundir esta lista de cualidades como un aspecto mandatorio o imperativo, la resiliencia es un comportamiento que está determinado por gran cantidad de elementos que se relacionan e interactúan entre sí, dentro de los cuales se encuentran actores clave que pueden ser apoyo y de la cual se puede tomar fuerza.

Se ha demostrado que hay tres grandes razones por las cuales las personas tienen una mayor facilidad para anteponerse a las adversidades; la primera de ellas es tener una familia que lleve relaciones saludables, es decir, que no sean relaciones que causen perturbación, el nivel de escolarización es un rubro importante, ya que se afirma que ante mayor nivel académico, mayor resiliencia y por último el establecimiento de una relación con una persona que haya sido motor o apoyo incondicional en un momento de dificultad. (Werner & Smith, 1992)

Para México fue realizado un análisis de casos de personas que han salido adelante con sus estudios y se han convertido en profesionales íntegros, para el cual se tomó una muestra representativa de dieciséis diferentes localidades que viven la marginalidad. Este estudio fue evaluado desde dos dimensiones diferentes, la parte individual y la de localidad, ya que son diferentes y pueden influenciar en distintos niveles, pero a su vez se interrelacionan porque un aspecto puede impactar el otro y viceversa.

En los resultados del estudio se evidenció que existen factores o externalidades que impactan de manera directa el nivel de resiliencia, más allá de la marginalidad y su entorno de desarrollo. Se encontró que la influencia de una persona u apoyo que se encontrara en los momentos de dificultad era esencial para que esa capacidad de anteponerse a los conflictos fuese más notoria.

Un concepto interesante de revisar y que dejó este estudio es el de autoafirmación, el cual se explica en los resultados como la satisfacción de alcanzar los que sus familiares no alcanzaron. Esto ayuda a la construcción de una perseverancia que genera determinación en la persona y ayuda a la consecución de sus metas personales y profesionales.

El propósito primordial en quien es resiliente en el sentido anteriormente expuesto, es como coloquialmente se dice “sacar la cara” ante su familia de tal forma que su calidad de vida y su entorno económico pueda ser mejor que el que tuvo que vivir en su pasado y en el cual su familia tuvo que desenvolverse.

La cultura juega un papel fundamental en la formación de una persona, es por esto que puede considerarse como un factor crítico en la construcción de comportamientos resilientes. Las comunidades marginales poseen problemáticas que involucran temas de drogadicción, vandalismo, siendo estas indiferentes en caso de que el individuo quiera progresar y quiera continuar con sus estudios para tener cambios positivos en su vida.

## **6.2 Caso Colombia**

En la actualidad se han realizado diversos estudios con referencia al tema en cuestión, la resiliencia. Es importante tener en cuenta que el concepto abarca diferentes campos y áreas, uno de estos puede relacionarse con la psicología clínica. Existe un estudio realizado en la Universidad San Buenaventura, sede Bogotá, Colombia; se titula: *Resiliencia y características sociodemográficas en enfermos crónicos*. En éste se habla de cómo las enfermedades crónicas han acabado en diferentes ocasiones con una gran parte de la población y como la mayoría de estas muertes se han dado en países que poseen un ingreso medio bajo. (Alpi, 2012)

Esto causa un gran efecto en la economía y se ve reflejado en la comunidad y la sociedad puesto que disminuye la calidad de vida de las personas y en la interacción con su entorno. Las enfermedades crónicas van ligadas fuertemente a la resiliencia puesto que es considerada como una protección ante las dificultades que se les presentan a los diagnosticados. Según el estudio las mujeres son más resilientes que los hombres y los mayores son más que los jóvenes. (Alpi, 2012)

El estudio pretende indagar acerca de la relación entre la resiliencia y características sociodemográficas (edad, genero, estrato) y clínicas (sistema de salud adscrito, tiempo de diagnóstico de la enfermedad). Como herramienta metodológica utilizaron la escala de resiliencia de Wagnild y Young (1993) y la Escala de Resiliencia Breve CD-RISC2: desarrollada por Vaishnavi en el 2007.

Estas escalas evalúan la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo, la perseverancia y la satisfacción, a mayor puntuación mayores niveles de resiliencia. Se presentan mediante cuestionarios con respuestas tipo Likert que van desde “nada de acuerdo” a “totalmente de acuerdo”.(Vaishnavi, 2007)

Se tomó una muestra de ciento veintiún personas con diagnóstico de enfermedades crónicas pulmonarias, artritis reumatoide e insuficiencia renal crónica. A partir del estudio se pudo concluir que no había diferencias significativas relacionadas con características sociodemográficas como género, ocupación, estrato socioeconómico y estado civil. En cuanto a la variable que hace referencia a si los individuos viven solos o con alguien, se notó que la mayoría vivían con su familia.

Se debe tener en cuenta que la muestra es pequeña por lo tanto no son resultados que se puedan generalizar a la población como tal; de igual forma como resultados del conteo de los datos se pudo evidenciar que:

- Las mujeres poseen un nivel de resiliencia más alto con respecto a los hombres.
- Son más resilientes aquellos que viven acompañados.
- Los trabajadores independientes poseen un nivel de resiliencia mayor.

- Aquellos individuos que están bajo la categoría de amas de casa son más resilientes que los desempleados.
- Los que pertenecen al estrato medio presentan un mayor nivel de resiliencia que los de estrato bajo.
- Son menos resilientes aquellos que reciben un tratamiento farmacológico para su enfermedad crónica.

En general se puede concluir que los pacientes diagnosticados a los que se les aplicó el estudio presentan altos niveles de resiliencia. Esto significa que son altamente adaptativos, perseverantes, poseen una gran confianza en sí mismos y son capaces de aceptar su estado de salud a pesar de la gravedad del mismo.

Se puede notar que no existe una relación lo suficientemente fuerte entre las variables sociodemográficas analizadas y la resiliencia puesto que los valores numéricos arrojados por el estudio presentan pequeñas diferencias en los resultados; es decir no son lo suficientemente concretos y/o contundentes para afirmar o negar el nivel de resiliencia según las variables estudiadas.

Así que es importante llevar a cabo nuevos estudios en los que se analice como tal el rol que juegan las variables en el nivel de resiliencia, estudiando una muestra mucho más representativa, y con más diferenciación entre las variables para así analizar cada una y poder desarrollar un resultado más contundente. Estos estudios no solo deben permanecer en un ámbito clínico puesto que existen también otros campos en los que se puede analizar la resiliencia.

### **6.3 Caso Perú**

Existe otro estudio realizado en Perú el cual pretende analizar la relación que existe entre resiliencia, género y nivel socioeconómico en adolescentes. Existen autores quienes consideran que "los adolescentes tienen un riesgo más alto de padecer crisis debido a que están expuestos a conductas de riesgo a corto, mediano y largo plazos en distintos niveles tales como sexuales, de maduración, socioeconómicos, patología física y psíquica". (Maddaleno, 1994)

Este estudio tomó como población a doscientos cuarenta individuos de clases alta, media y baja y tomando una muestra de ciento cincuenta y cinco, ochenta mujeres y setenta y cinco hombres. Luego de calcular los datos con diferentes herramientas e instrumentos especializados se pudo concluir que según este estudio las mujeres tienen un mayor nivel de resiliencia que los hombres.

Las variables que se analizaron en este estudio como, la independencia, la interacción, la moralidad, el humor, la iniciativa y la creatividad, con estas se puede lograr un correcto entendimiento del término resiliencia y su relación con los comportamientos adolescentes.

En lo referente al nivel socioeconómico aquellos con un mejor puntaje en los aspectos de independencia, creatividad e interacción fueron quienes provenían del nivel más bajo, el nivel medio obtuvo un mayor puntaje en el área del humor y el nivel alto tuvo mejor puntaje en los campos de moralidad e iniciativa.

Estas variables analizadas hacen parte de un conjunto de elementos que se interrelacionan y así brindan soporte a las acciones a tomar con el fin de combatir las adversidades que usualmente acompañan esta etapa del ser humano. De igual forma se puede validar el hecho de que aquellos individuos que no se exponen al riesgo o al conflicto tienen menos capacidad de fortalecimiento que aquellos que sí han tenido este contacto, pues a partir de los conflictos el ser humano se va preparando y cada vez está más dispuesto a combatirlos y basado en su experiencia tienen una mejor disposición para hacerlo.

En conclusión no se dan diferencias significativas entre el género, la edad y el nivel socioeconómico de los individuos encuestados y su nivel de resiliencia. De igual forma se debe tener en cuenta que la población y la muestra seleccionada no es lo suficientemente amplia para poder generalizar los resultados obtenidos.

## 8. CONCLUSIONES

El comportamiento de los seres humanos se debe a diversos factores que lo afectan a lo largo de su vida, a su relación con el entorno y a sus vivencias y experiencias cotidianas. Durante cada etapa de la vida de un individuo se presentan diferentes infortunios que de una u otra forma se convierten en retos que se deben sobrepasar y de los cuales se debe aprender para generar la suficiente confianza y autoestima que ayuden a enfrentar dichas problemáticas en el futuro.

Un individuo que posee grandes cualidades positivas se refuerza a través de sus experiencias y de su historia, es importante crecer en un ámbito familiar positivo y con apoyo incondicional, en éste es importante aprender de aquellos individuos cercanos que se presentan como figuras importantes e influyentes, para así adquirir un sentido de intuición para la resolución de conflictos y problemas. Estas figuras son un ejemplo y su proyección de seguridad y autoconfianza generan un mayor dominio de las propias habilidades y capacidades del ser humano, los cuales favorecen las relaciones con el entorno tanto positivo como negativo.

De igual forma, la educación es fundamental para el crecimiento y el desarrollo de las capacidades adaptativas del hombre; debido a que la resiliencia es una capacidad variable y dinámica que se puede utilizar como una herramienta de intervención en el ámbito educativo que apoya al estudio del desarrollo y del pasado de un individuo para así comprender sus actitudes, estudiar sus comportamientos y extraer su potencial para brindar un soporte firme para anteponerse a los conflictos y avanzar en la consecución de las metas y/o logros planteados.

Este tipo de estudios se basan en el pasado de los alumnos y en los cuales se detectan los factores negativos que afectan e influyen el desánimo y el decaimiento del sentido de educación del estudiante; por lo tanto aumentando el nivel de deserción escolar, las adicciones en general y el bajo interés en la cultura civil y ciudadana. Por otro lado, los estudiantes que tienen una influencia positiva como un docente, resultan en un mayor nivel de resiliencia pues tienen como ejemplo individuos de grandes capacidades que cultivan el progreso y el incremento de confianza mejorando las expectativas y ayudando a los individuos a sobreponerse a las adversidades.

En el campo empresarial es importante efectuar estudios de resiliencia, esta capacidad es clave para la consecución de objetivos organizacionales. A través del tiempo este concepto se ha ido implementando en los ámbitos laborales, entrenando no solo a los empleados y trabajadores sino a los altos ejecutivos en el tema, para así crear una alineación total y que cada nivel jerárquico contribuya al logro de las metas propuestas.

Dentro de este ámbito, laboral y organizacional, se pueden encontrar numerosos ejemplos tanto positivos como negativos relacionados con las capacidades resilientes del hombre. En una organización se está expuesto a factores de riesgo; sin embargo tarde o temprano se tiende a acostumbrar y a seguir las reglas impuestas.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación el ambiente y/o entorno se puede adaptar para que sus individuos crezcan en todo sentido mejorando su eficiencia y productividad, superando obstáculos y preparándose para enfrentar todo tipo de problemáticas que acompañan el crecimiento del mismo.

Se puede concluir que existe una relación bastante estrecha entre el individuo y su entorno no solo actúan por aparte, su conjunto y su vínculo gestionan acciones positivas o negativas que afectan el rendimiento de su hábitat como tal. Es claro que sí ambos factores contienen un alto nivel de resiliencia su éxito y crecimiento puede ser exponencial, sí alguno de los dos no están en el nivel adecuado su rendimiento no será el mejor y se verá fuertemente afectado por cualquier problemática o adversidad a la que se enfrenten.

Con respecto a la variable edad se logró identificar que está estrechamente relacionada a la educación y apoyo que se haya brindado en el proceso de crecimiento del individuo, tanto por parte de sus familiares como de los miembros de la sociedad que lo rodean. De tal forma, que basada en experiencias y en metodologías se tenga un mayor entendimiento de las relaciones interpersonales y de su interacción con el entorno.

En un escenario un poco más turbio la violencia y la inseguridad, en un país en vía de desarrollo, juegan un papel fundamental, pues existen personas que no se rinden y a pesar de

enfrentar hechos violentos que vulneran sus derechos y su círculo familiar y social, logran continuar con sus vidas, creciendo y madurando a partir de cada vivencia.

Así las experiencias hayan sido positivas o negativas ambas situaciones fortalecen el crecimiento del individuo, el incremento de su nivel de madurez y sobretodo el aumento de su capacidad adaptativa. Numerosos estudios relacionan variables sociodemográficas a los comportamientos resilientes del ser humano, sin embargo no son lo suficientemente contundentes para asegurar que sus resultados están completamente acertados.

## 9. RECOMENDACIONES

Después de haber trabajado sobre el concepto de resiliencia y su aplicabilidad en diferentes entornos, se puede evidenciar que en el tejido empresarial colombiano no se encuentran estudios relacionados con este concepto, lo cual es desfavorable para organizaciones que pueden estar inmersas en ambientes turbulentos o dinámicos.

Es importante estudiar la resiliencia enfocada a entornos organizacionales ya que de esta forma el área de recursos humanos tendrá una herramienta para analizar procesos de adquisición de talento, entrenamiento y desarrollo de sus empleados y colaboradores, en el sentido de crear una cultura donde las adversidades no sean obstáculo y a su vez estas sean vistas como oportunidad de mejora continua.

En Colombia hay una cifra alarmante de empresas que cierran operaciones tras situaciones cambiantes que no permiten a la organización ajustarse a un sistema que es complejo por la cantidad de variables y el comportamiento de las mismas. Según el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera, el índice de mortalidad empresarial es del ochenta por ciento en un término de tres años, sin embargo, esto con trabajo ha bajado un veintiseis por ciento ya que programas de fortalecimiento han contribuido a solventar las bases de las organizaciones creadas. (Lozano, 2014)

Como recomendación, también se considera que es importante que dentro de estos programas de fortalecimiento se hable de organizaciones resilientes y de igual forma se eduque a los empresarios creando cultura de resiliencia para que sea transmitida a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, de forma tal que sus modelos de negocio se ajusten a los mercados complejos y cambiantes del mundo de hoy.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, R. E. (2011). LA RESILIENCIA EMPRESARIAL, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Revista Negocios Internacionales*, 1 (3), 1-3.
- Alpi, J. M. (2012). *Resiliencia y características sociodemográficas en enfermos crónicos*. Bogota: Universidad San Buenaventura.
- Altimir, O. (1997). Desigualdad, empleo y pobreza en América Latina: efectos del ajuste y del cambio en el estilo de desarrollo. *Desarrollo Económico*, 37.
- Amar, J. J., Kotliarenko, M. A. & Abello, R. (2003). Factores psicosociales asociados con la resiliencia en niños Colombianos víctimas de violencia intrafamiliar.
- American Psychological Association. (2004). *El Camino a la Resiliencia*. Recuperado 21 de Mayo de 2014 from <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx#>
- Anderson, D. (2006). Ensuring executive oversight: building your change strategy. *Workforce Performance Solutions*.
- Ardila, H. (2009). *La Resiliencia del Ejecutivo Latino*. Recuperado 25 de Octubre de 2013 from Elemplo.com: [http://www.elemplo.com/colombia/investigacion\\_laboral/la-resiliencia-del-ejecutivo-latino-/6587025](http://www.elemplo.com/colombia/investigacion_laboral/la-resiliencia-del-ejecutivo-latino-/6587025)
- Association, A. M. (2006). *Agility and resilience in the face of continuous change*. New York.
- Atehortúa, M. (2002). *Resiliencia: Otra perspectiva de las Experiencias Sociales y Personales dentro de la Empresa* (Vols. Estudios Gerenciales, Enero-Marzo, número 082). Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Avolio, B. (2003). *Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward*. In D. Day, & S.
- Bass, B. (1981). *Teoría del liderazgo transformacional. Liderazgo inspiracional*. New York Press.
- Becoña, E. (2006) Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 11, 125-146.
- Brewster C. (2005). *International Human Resource Management*. Recuperado 30 de Julio de 2014 from Chartered institute of personal and Development:

<http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/bookstorepdfs/international-hrm-sample-chapter.pdf>

Carretero, R. (2010) Resiliencia, una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales. *Revista Crítica de ciencias sociales y jurídicas*, 11, Recuperado el 10 de Febrero del 2015, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/27/raulcarretero.pdf>

Casillas, J. C. (2008). *La resiliencia en los estudiantes de educación básica, un tema primordial en comunidades marginales*. Mexico: Sinectica.

Castillo, L. (2006). *Gestión del Capital Intelectual y Resiliencia en el Personal del Sector Farmacéutico*. Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

Charan, R. (2009, abr-jun) Liderazgo, ejecución e innovación en tiempos desafiantes. *Revista Gestión*, 4, 18-22.

Chavez, R. P. (2003). *Diferencia en la resiliencia según género y nivel socioeconómico en adolescentes*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Congreso internacional de la asociación de estudios latinoamericanos. (2010). *Cultura y crisis en la pobreza latinoamericana. Presente y Futuro*. Toronto.

Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy USA*: Hancour Brace.

Correa, L. & Marshall, G. (2003). *Análisis de rendimiento, fracaso y vulnerabilidad*. Santiago: Universidad Católica de Chile.

Cuervo, D. P. (2007). *Una luz que brilla: La Resiliencia; Análisis de investigaciones realizadas en la última década*. Semillero de Investigación Fénix Ave de Luz.

Dess, G. (2003). *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.

Devis, C. (1993). *Convierta los problemas en oportunidades*. Editorial Alethia.

Duggan, B. & Moyers, J. (2009). *Liderazgo Resiliente*. New York: Editorial Infinity Publishing.

Ecologia Hoy, D. (2012). *Ecologia Hoy*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, from <http://www.ecologiahoy.com/demografia>

Elder, G. H. (2000). *Children of the Land: Adversity and Success in Rural America*. Chicago.

- Estrada, M. (2004). *Fundamentos Bioeticos y trabajos actuales y de investigacion y desarrollo por equipo interdisciplinario en Resiliencia*. (E. P. Profesional, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa* . Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Gómez, M.& Balkin, P. (2001). *Gestion de Recursos Humanos*.Prentice Hall.
- Gonzalez, O. J., Delgado, M. & Jordàn, O. (s.f.) *Resiliencia y ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero*.
- González, O. J. (2010). *Resiliencia y Ventajas Competitivas en las empresas del sector petrolero*.
- González, N.I. (2008). Resiliencia y oportunismo como recurso psicológico para la salud en adolescentes. Puerto Vallarta.
- González, L. F. (2011). Resiliencia y personalidad en niños, Como desarrollarse en tiempos de crisis. Universidad Autónoma del estado de México.
- Grotberg, E. (2003). *Nuevas Tendencias en Resiliencia*. Recuperado el 14 de Ene. de 2015 de [http://www.sumak.cl/1Por%20Temas/2Ciencias/1Filosofia/presentaci%F3n\\_orden/ppt%20y%20pdf/resiliencia/38.pdf](http://www.sumak.cl/1Por%20Temas/2Ciencias/1Filosofia/presentaci%F3n_orden/ppt%20y%20pdf/resiliencia/38.pdf)
- Gutierrez, G. (1999). *El Taller Reflexivo*. Medellin.
- Hamel, G. (2002). *Liderando la Revolucion*. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- La resiliencia en las organizaciones* (2010) Recuperado el 25 Enero del 2015 de [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8264/resiliencia\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf)
- Leal, M. (2007). Resiliencia. Factor Potenciador del Talento Humano en las Organizaciones. *Revista PERSpectivas del Gerente de Hoy* , P. 351-374.
- Lopez, M. (2005). *Del Viernes negro al referendo revocatorio*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.
- Lozano, R. (2014, 01 14). *En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia* .Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, from Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>

- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. San Francisco: Barret-Koehler.
- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: developing and managin psychology strenghts*.Academy of Management Executive.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad*. Granica.
- Maddaleno, M. (1994). *Riesgo en Adolescentes*.Santiago.
- Meertens, D. (1999). *Desplazamiento forzado y género: trayectorias y estrategias de construccion vital*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional-CES.
- Melillo, A. (2002). *Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia*, en Resiliencia y Subjetividad – los ciclos de la vida
- Melillo, A.& Suarez, E. (2001). Resiliencia y nuevas tendencias, *Resiliencia: Descubriendo las Propias Fortalezas*.(pp.10-32) Argentina: Ediciones Paidos Iberica,
- Melillo, A. (2004). *Emociones positivas, trauma y resistencia. Ansiedad y Estrés*. Madrid, España: Editorial Gedisa.
- Minolli, C. (2000). *Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas. Trabajo de investigacion presentado en Seminario de Negocios*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Minolli, C. (2000). *Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas*.
- Muñoz, C. (1971). *Una exploración de los factores determinantes del rendimiento escolar en la educación primaria*.Revista del Centro de Estudios Educativos, I.
- Oxford Dictionaries (s.f.) Recuperado el 5 de Mayo del 2015 de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/entorno>
- Pepper, G. (1995). *Communicating in organizations: a cultural approach*. USA: Mc Graw Hill.
- Peralta, M. (2000). Nuevos Paradigmas en la pedagogia infantil del siglo XXI, Memorias del congreso mundial de pedagogia infantil.
- Polk, L. (1997). *Toward a middle range theory of resilience. Advances in nursing Science*.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Real Academia Española (2001) En *Diccionario de la lengua Española*. Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Rico, C. (2002) Inteligencia emocional en el trabajo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 10. 101-104
- Ríos, M., Godoy, C. & Sanchez-Meca, J . (2011). *Burnout, hardy personality, and psychological distress in nursing personnel*.
- Rodriguez, C. (2009) *Diccionario de Economía, etimológico, conceptual y procedimental*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015 de <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Roldan, O. A. (2001). *Educación, El Desafío de Hoy*. Bogota.
- Salanova, M. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanchez, J. M. (2011). *Un recurso de integración social para niños adolescentes y familias en situación de riesgo*. Granada: Universidad de Granada.
- Schiefelbein, E. (1979). *Los determinantes del rendimiento escolar: examen de la investigación en los países en desarrollo*. Ottawa.
- Schiefelbein, E. (1984). *Educación and occupational attainment in Chile: the effects of education quality, attainment and achievement*. Chicago: American Journal of Education.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia: Como construir empresas en contextos de inestabilidad*. Bogota, Colombia: Editorial Norma.
- Siebert, A. (2007). *La Resiliencia, construir en la adversidad*. Barcelona, España: Editorial Alienta.
- Terrail, J. P. (2003). *l'Enjeu Démocratique*. Paris: La dispute.
- Universidad del Rosario, F. d. (2012). *Dirección de Investigaciones*.
- Vaillant, G. (2000). *Adaptive mental mechanisms. Their role in a positive psychology*.
- Vaillant, G. & Davis, J. T.(2000). *Social-emotional intelligence and midlife: Resilience in schoolboys with low tested intelligence*. American Journal of Orthopsychiatry.

- Vaishnavi, S. C. (2007). *An abbreviated version of the Connor Davidson resilience scale (CD-RISC), the CD-RISC2: Psychometric properties and applications in psychopharmacological trials.*
- Varela, R. (2000). *La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para America Latina.. 2 Congreso Latinoamericano de creacion de empresas.* Cali.
- Vera, B., Carbelo, B. & Vecina, M. L. (2006). *La experiencia traumática desde la psicología positiva: resiliencia y crecimiento postraumático. Papeles del psicólogo, 27.* Recuperado el 9 de Febrero del 2015, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1283>
- Villalta, M. (1996). *El adiós a la niñez. Estudio con preadolescentes de Santiago.* Santiago: Instituto Superior de Pastoral de Juventud.
- Vivas, L. (2011). *Motivación y Liderazgo.* Recuperado el 22 de Agosto de 2014 from <http://www.slideshare.net/lolimarvivas1005/sesin-6-motivacion-y-liderazgo-2011>
- Wagnild, G. & Young, H. (1993). *Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale* (Journal of Nursing Measurement ed.).
- Werner, E. & Smith, R. (1992). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children.* New York: McGraw-Hill.
- Wu, E. (s.f.) Recuperado el 17 de Feb. del 2015, de <http://www.quantumbcn.com/resiliencia-en-el-trabajo/>
- Yori, L. (2008). *Habilidades Distintivas y Sustentabilidad de la Ventaja Competitiva en las Empresas Contratistas Petroleras.* Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Zimmerman, B., Kitsantas, A., & Campillo, M. (2005). *Evaluación de la autoeficiencia regulatoria: una perspectiva social cognitiva.*