

Universidad del Rosario



**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, SUS CARACTERÍSTICAS, COMO MEDIRLAS Y
SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE COVID-19**

Trabajo de Grado

Juan Camilo Ruiz Zambrano

BOGOTA D.C.

2020

Universidad del Rosario



**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, SUS CARACTERÍSTICAS, COMO MEDIRLAS Y
SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE COVID-19**

Trabajo de Grado

Juan Camilo Ruiz Zambrano

Hugo Alberto Rivera Rodriguez

ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTÁ D.C.

2020

Contenido

1. Capitulo I. Resiliencia organizacional, sus características y como medirla: una revisión sistemática de literatura.....	8
2. Introducción.....	8
3. Metodología.....	10
3.1. Alcance.....	11
3.2. Búsqueda.....	11
3.3. Selección.....	16
3.4. Evaluación de calidad.....	17
4. Análisis descriptivo.....	19
5. Análisis inductivo de contenido.....	19
6. Descubrimientos.....	44
6.1. Resiliencia como un cambio continuo.....	45
6.2. Resiliencia como proactividad para mitigar las amenazas.....	46
6.3. Resiliencia desde un enfoque reactivo a las interrupciones.....	47
7. Aportación de valor.....	49
8. Conclusiones.....	51
9. Capitulo II. Resiliencia organizacional en tiempos de covid-19.....	53
10. Introducción.....	53
11. Metodología.....	54
12. Obtención de datos.....	55
13. Análisis de datos.....	57
14. Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1 Definición y caracterización de la resiliencia según los documentos consultados. .	22
Tabla 2 Resumen categorización y agrupación de los documentos consultados.....	32
Tabla 3 Sectores objeto de estudio	58
Tabla 4 Factores de resiliencia.....	61
Tabla 5 Herramientas usadas en los documentos revisados	67
Tabla 6 Caracterización completa de los documentos revisados	72

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. No. Publicaciones por país.....	12
Ilustración 2. No. Publicaciones por año	13
Ilustración 3 Documentos por publicador.....	13
Ilustración 4 Publicaciones por autor.	14
Ilustración 5 Número de documentos por tipo.....	14
Ilustración 6 Autores más citados.	15
Ilustración 7 Documentos más citados.....	15
Ilustración 8 Documentos por rangos de Citación.....	16
Ilustración 9 Documentos por año.	20
Ilustración 10 Resultados de búsqueda por Base de datos.....	56
Ilustración 11 Enfoque de la resiliencia en los documentos revisados.....	59
Ilustración 12 Factores de resiliencia con mayor mención en los textos revisados.....	60
<i>Ilustración 13 Metodologías de investigación por número de documentos</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 14 Top 10 herramientas más utilizada por los documentos</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 15 Enfoque dado a la Pandemia</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 16 Principales Limitaciones identificadas</i>	<i>70</i>

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional en la literatura científica moderna?; ¿Cuáles son las características de la resiliencia organizacional?; ¿Cómo se mide la resiliencia organizacional? Esto con el fin de generar un concepto unificador de Resiliencia que permita un mejor entendimiento de su caracterización y factores a tener en cuenta para fomentarla y sostenerla en el tiempo dentro de las organizaciones. Realizamos una revisión sistemática de la literatura de los documentos científicos publicados entre el año 2000 y 2020 haciendo uso de las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS). De los resultados obtenidos de la búsqueda analizamos la definición dada a la resiliencia a través de diferentes áreas de estudio como la medicina, administración pública, servicios de hospedaje, industria manufacturera, administración, entre otros, así como los elementos claves que la caracterizan. Mediante este análisis se generó una definición unificada de la resiliencia organizacional que pueda ser aplicada a diferentes sectores y permita su evaluación a lo largo del ciclo de vida de las empresas propiciando una continua mejora de los aspectos claves con el fin de aportar a la sustentabilidad de las organizaciones.

Palabras claves: Resiliencia, Organización, crisis, disrupción, coronavirus, Covid, empresa, sostenibilidad.

ABSTRACT

This work aims to answer the following questions: ¿What is the definition of organizational resilience in modern scientific literature? ¿What are the characteristics of organizational resilience? ¿How is organizational resilience measured? This in order to generate a unifying concept of Resilience that allows a better understanding of its characterization and factors to consider to promote and sustain it over time within organizations. We carried out a systematic review of the literature of scientific documents published between 2000 and 2020 using the Scopus and Web of Science (WoS) databases. From the results obtained from the search, we analyze the definition given to resilience through different areas of study such as medicine, public administration, lodging services, manufacturing industry, administration, among others, as well as the key elements that characterize it. Through this analysis, a unified definition of organizational resilience was generated that can be applied to different sectors and allows its evaluation throughout the life cycle of companies, promoting continuous improvement of key aspects in order to contribute to the sustainability of the organizations.

Key words: Resilience, Organization, crisis, disruption, coronavirus, Covid, company, sustainability.

1. Capítulo I. Resiliencia organizacional, sus características y como medirla: una revisión sistemática de literatura

2. Introducción

En los tiempos recientes las empresas están expuestas a múltiples factores que amenazan su supervivencia y desempeño de manera crítica. La globalización y la apertura económica genera un escenario de interdependencia no solo entre sectores, sino también entre naciones lo que conlleva que las decisiones políticas de un país, desastres naturales o financieros regionales, el ingreso de competidores extranjeros o la escasez de un insumo importado perjudiquen gravemente el cumplimiento de los objetivos y rentabilidad de las empresas. Es allí donde la capacidad de preparación, adaptación y reacción ante estos cambios perjudiciales en el entorno es clave para la supervivencia empresarial. De esta forma el tema de la Resiliencia Organizacional a toma relevancia en la investigación científica reciente generando múltiples aproximaciones y casos de estudio que han aportado a la conceptualización de esta.

La Resiliencia es comúnmente entendida como una cualidad que permite a los individuos solventar y transitar de mejora manera a través de entornos hostiles o volátiles, al tiempo que les ayuda a estar en una mejor condición luego de sufrir condiciones adversas. Sin embargo, no existe una conceptualización unificada en el campo académico permita una aplicación general y que facilite la identificación de la existencia o falta de resiliencia en una organización sin importar su tamaño o área de trabajo. Un ejemplo de esto es que consultar las publicación relacionadas con el

termino Resilience en Scopus arroja un total de 103.748 resultados, muchos de los cuales están enfocadas a como responden las empresa luego de la ocurrencia de un evento perjudicial como terremotos, brotes epidemiológicos o crisis financieras (Prayag G., 2020) (Martinelli E., 2019) (Tamanna, 2020) pero no se adentran en la investigación de cómo afecta la resiliencia a las organizaciones antes y durante la aparición de estos eventos disruptivos. Otras revisiones sistemáticas recientes han examinado y revisado la literatura disponible de acuerdo los temas, términos de búsqueda, metodologías o hallazgos (Bhamra R., 2011) (Linnenluecke, 2017) (Conz & Magnani, 2020). Sin embargo, no hay un marco general sobre la resiliencia y como medirla adecuadamente en organizaciones que abarquen diferentes ámbitos, sectores y amenazas, lo que lleva a confusión y errores al momento de fomentar y sostener la resiliencia en entornos complejos.

Este trabajo, partiendo de las dificultades existentes anteriormente mencionadas, busca lograr una definición y caracterización de la resiliencia organizacional que permita una aplicación generar respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional en la literatura científica moderna?; ¿Cuáles son las características de la resiliencia organizacional?; ¿Cómo se mide la resiliencia organizacional? Para lograr esto, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica a través de las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS), analizando la definición y caracterización de 102 publicaciones seleccionadas mediante el análisis de contenido inductivo y se generó un marco conceptual de la Resiliencia Organizacional. Nuestro marco conceptual permite: i) Una definición general de Resiliencia independiente del sector o tipo de organización; ii) una caracterización específica de la resiliencia que permite identificar los aspectos de las organizaciones que son claves para la sostenibilidad y supervivencia a eventos disruptivos; iii) medir de forma clara el nivel de resiliencia de las organizaciones.

El presente documento está estructurado de la siguiente manera. Primero, detallaremos la metodología utilizada, describiendo los criterios de selección aplicados a la literatura obtenida y el protocolo de análisis de información. Luego, se presentará la caracterización de las publicaciones seleccionadas, agrupándolas por tipo de publicación, año de publicación, editor, campo, etc. Tercero, se analizarán los principales hallazgos y se analizarán las definiciones propuestas en los artículos. Finalmente, se propondrá un marco conceptual para la resiliencia organizacional, una serie de características específicas de la resiliencia en las organizaciones y parámetros para poder medir adecuadamente el nivel de resiliencia en las empresas.

3. Metodología

La revisión sistemática de literatura (RSL) se realizó basado en la metodología propuesta por Tranfield (2003) la cual se basa en la identificación de las contribuciones científicas aportadas al campo o preguntas que generan nuevo conocimiento a partir de publicaciones en artículos obtenidos desde las bases de datos Web Of Science (WoS) y Scopus. Para el presente trabajo se definieron para estas bases de datos los periodos de búsqueda 2001-2020 y 2000-2020 respectivamente.

Las 3 etapas de la revisión sistemática de literatura propuesta por Tranfield (2003) son:

- a. Planeación: establecer el alcance, preguntas de interés y protocolo

- b. Ejecución: Identificar, seleccionar, evaluar, extraer y agrupar los documentos relevantes, empleando criterios de calidad
- c. Dimensionamiento de resultados: generar un reporte del análisis descriptivo de los documentos seleccionados.

3.1. Alcance

El objetivo de la RSL fue generar un concepto unificador de Resiliencia que permita un mejor entendimiento de su caracterización y factores a tener en cuenta para fomentarla y sostenerla en el tiempo dentro de las organizaciones. La revisión y análisis abarco reviews, libros, capítulos de libros y artículos para incluir la base del conocimiento actual acerca de la resiliencia. El objetivo del análisis era dar respuesta a las siguientes preguntas de interés:

- a. ¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional en la literatura científica?
- b. ¿Cuáles son las características de la resiliencia organizacional?
- c. ¿Cómo se mide la resiliencia organizacional?

3.2. Búsqueda

Para realizar la búsqueda computarizada dentro de las bases de datos seleccionadas se agruparon los siguientes términos de búsqueda con el operador booleano “Or”: “Strategic resilience”; “Organisational resilience”; “business resilience”. Se definió un intervalo de búsqueda de 2001-2000 para WoS y de 2000-2020 para Scopus (con corte a 01 de octubre de 2020). Trabajos previos mostraron un incremento en el número de publicaciones para el término “Resiliencia” a partir del año 2000 (Conz & Magnani, 2020) por lo que se seleccionó dicho año como periodo a partir del cual iniciar la revisión. Adicionalmente, se limitó el idioma de publicación a Inglés, que el área de conocimiento a Negocios/Administración y el tipo de publicación a Artículos, Capítulos, Reviews o libros cuyo estado de publicación fuera de “Final”.

Como resultado de la ejecución de las búsquedas se obtuvieron 275 documentos potenciales para este trabajo, 48 de Web of Science y 227 a partir de Scopus. A continuación, se presentará una caracterización general de estos resultados:

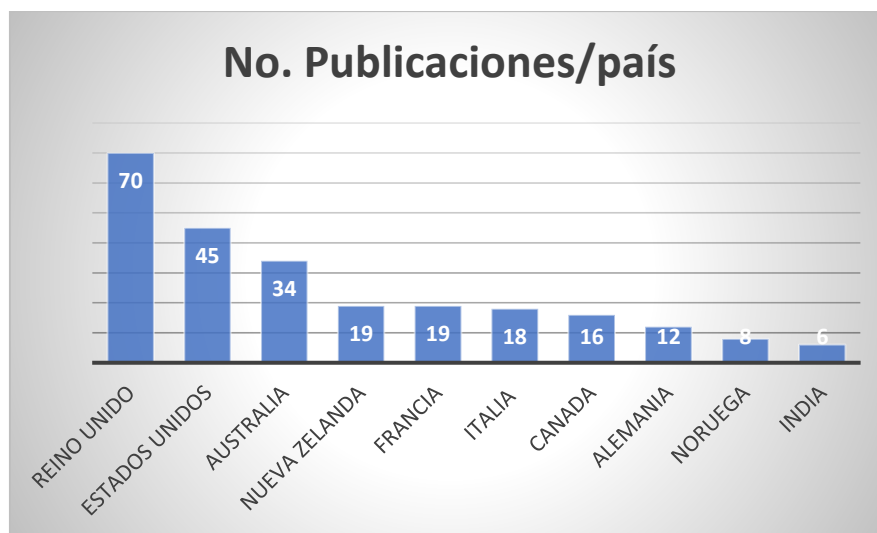


Ilustración 1. No. Publicaciones por país.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los datos de las búsquedas en Scopus y WoS,



Ilustración 2. No. Publicaciones por año

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus,



Ilustración 3 Documentos por publicador.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus,



Ilustración 4 Publicaciones por autor.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus,

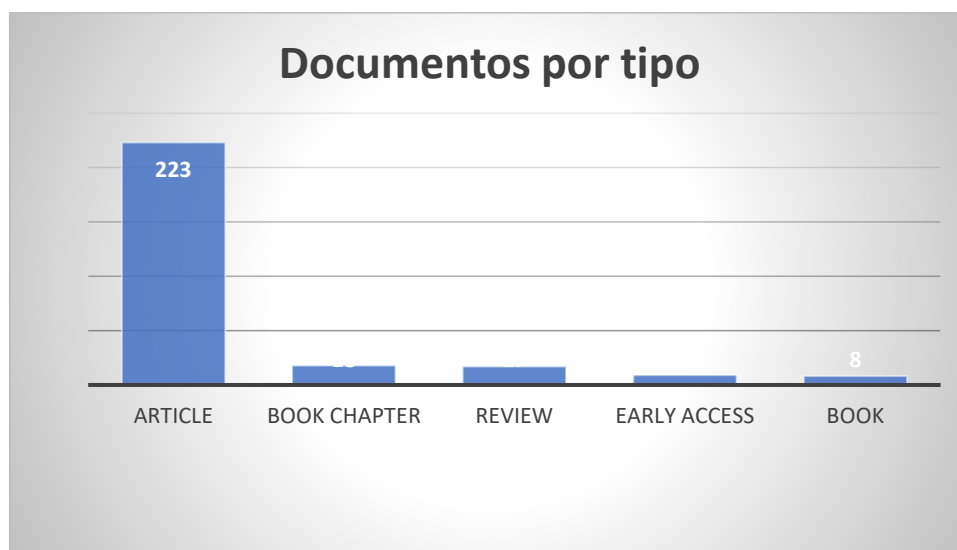


Ilustración 5 Número de documentos por tipo.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus



Ilustración 6 Autores más citados.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus

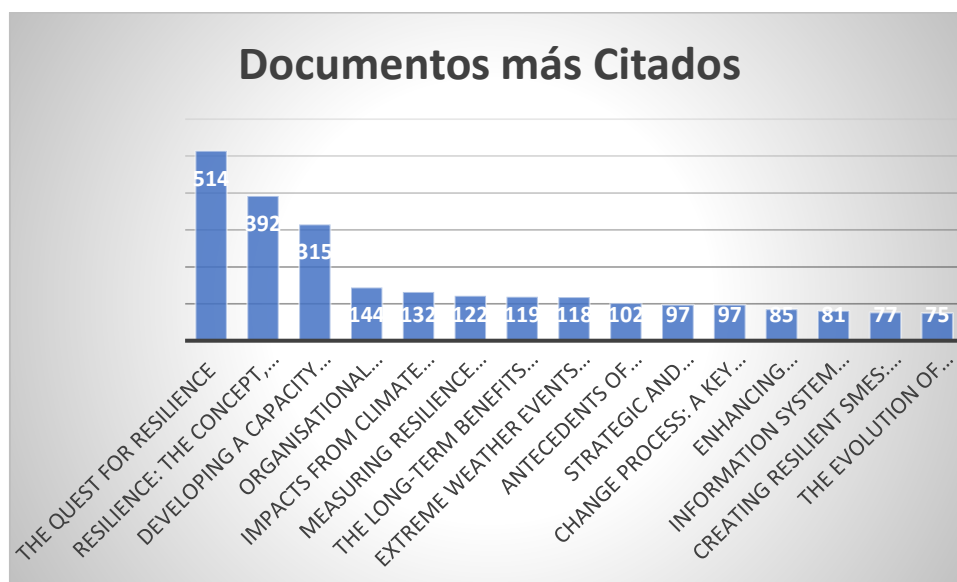


Ilustración 7 Documentos más citados.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus

mostrando los 15 Documentos más citados

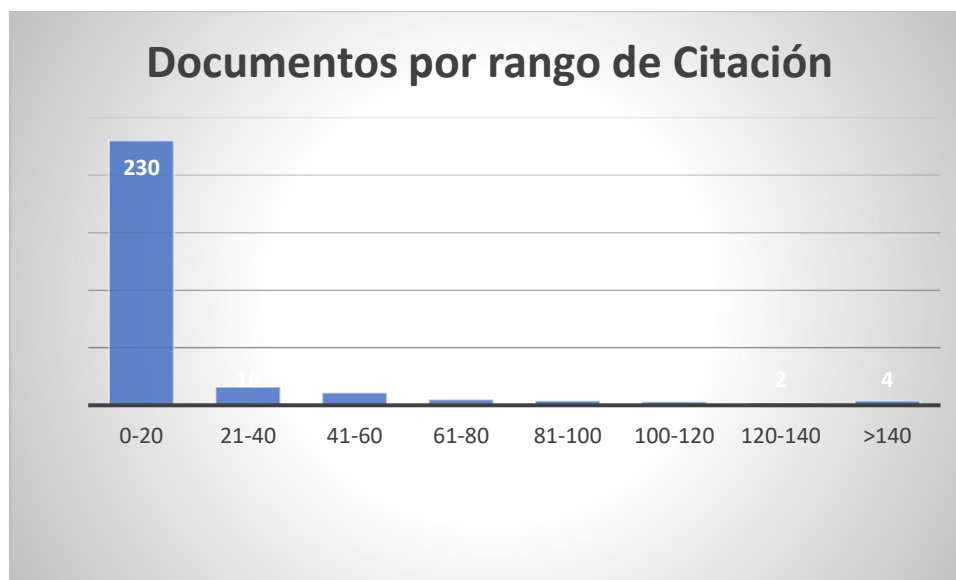


Ilustración 8 Documentos por rangos de Citación.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los resultados de la búsqueda en WoS y Scopus

3.3. Selección

Con el resultado de 275 documentos potenciales para se realizo una primera etapa de selección mediante la revisión de los Títulos, abstracts y palabras clave con el fin de identificar menciones explícitas a la Resiliencia organizacional y las preguntas de interés planteadas. Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionaron 94 artículos, de los cuales se identificaron 32 elementos duplicados entre las consultas de WoS y Scopus, dando como resultado 62 documentos finalmente seleccionados, los cuales representan un 22% del total de los resultados de la búsqueda.

La segunda etapa consistió en la selección detallada de los documentos basada en una lectura previa de los 62 documentos preseleccionados, los cuales fueron descargados desde las bases de

datos digitales disponibles. La revisión detallada de estos textos se centró en identificar dentro de los mismos el análisis de la Resiliencia Organizacional, su caracterización e indicadores o factores para poder medirla en las empresas con el fin de dar respuesta a las preguntas planteadas en el alcance.

3.4. Evaluación de calidad

Los documentos descargados fueron evaluados de acuerdo con los siguientes criterios de calidad para asegurar su relevancia y calidad para el desarrollo de la RSL. Los artículos a incluir en la revisión debían cumplir con los siguientes criterios de calidad:

- a. Analizar la Resiliencia a nivel organizacional, tanto en grandes como en medianas/pequeñas empresas. Los documentos centrados en la resiliencia a nivel individual (Ejemplo: personas, equipos o comunidades) o a nivel macro (Ejemplo: Ciudades, países o regiones) fueron excluidos.
- b. Diseño metodológico y análisis de información para asegurar que el documento fue realizado a través de un método de investigación riguroso y replicable
- c. El foco de la investigación debía ser organizaciones con ánimo de lucro. Por lo tanto, se excluyeron documentos centrados en ONGs e Instituciones Públicas.
- d. Aportar a la solución de las preguntas de interés planteadas en el alcance de la RSL.

e. Una definición explícita de resiliencia organizacional. Aquellos que incluían un listado de definiciones de otros trabajos, pero no concluían una definición propia de Resiliencia fueron excluidos.

Con el fin de evaluar la calidad, el texto completo de los 62 documentos seleccionados en la etapa anterior fue examinado para determinar si cumplían o no con los criterios de calidad establecidos. A cada criterio se le asignó un peso del 20%. El análisis de los resultados se realizó usando el criterio definido por ISO, el cual indica que el consenso es alcanzado con una aprobación general de 2 tercios, es decir un 66% (ISO/IEC, 2014). Por lo tanto, para alcanzar el umbral de aprobación, cada documento debe cumplir con 4 de los 5 criterios de calidad.

Como resultado de la aplicación de los criterios de calidad a la revisión de los 62 documentos dio como resultado la sección de 24 trabajos. El principal criterio excluyente fue el D. Aportar una solución a las preguntas de interés, ya que 37 de los 38 artículos excluidos no portaban una respuesta clara a las preguntas planteadas en el presente trabajo. El segundo criterio con mayor exclusión fue E. Aportar una definición explícita de resiliencia organizacional, ya que 32 de los 38 artículos que no cumplieron el nivel de aceptación incluirán revisiones de definiciones de otros autores pero no aportaban una definición propia (Bhamra R., 2011) (S., 2009) (Rioli L., 2003) (Sullivan-Taylor B., 2011) (Sahebjamnia N., 2018). De manera similar, 24 de los 38 artículos no analizaban la resiliencia a nivel organización, centrándose en los climas extremos (Karman, 2020)(Linnenluecke, 2017); la influencia de los Gerentes de Resiliencia (Branicki L., 2019) o la interdependencia global (P.P., 2020).

4. Análisis descriptivo

La distribución de los documentos seleccionados a lo largo del tiempo abarca desde el año 2003 hasta el 2020 (Con corte realizado a octubre de 2020). Se observa un crecimiento en las publicaciones a partir de 2018 abarcando la resiliencia organizacional y como medirla (Ver Ilustración 9). Los artículos seleccionados fueron publicados en un total de 19 publicadores, siendo los únicos con más de un artículo European Management Journal (3 artículos), International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research (3 artículos) y International Journal of Production Research (2 artículos). Finalmente, entre los documentos seleccionados no hay algún autor que se relacione con más de un artículo, lo que junto con la variedad de publicadores muestra una gran variedad de enfoques y fragmentación al momento de analizar la resiliencia a nivel organizacional.

5. Análisis inductivo de contenido

Como resultado de la lectura de los 24 documentos seleccionados mediante los criterios de calidad se identificaron tendencias en el estudio de la resiliencia. De esta forma, las definiciones de resiliencia se pueden categorizar en 4 grupos: Cambio continuo; Enfoque proactivo para mitigar amenazas; Enfoque reactivo a las disrupciones; No aporta una definición propia. De éstas, la que contiene la mayor cantidad de documentos es la que define la resiliencia como un Enfoque

Proactivo, agrupando 9 artículos de los 24 seleccionados. Seguido a esta se encuentran con 6 artículos el enfoque de la resiliencia como un cambio continuo en la organización y el enfoque

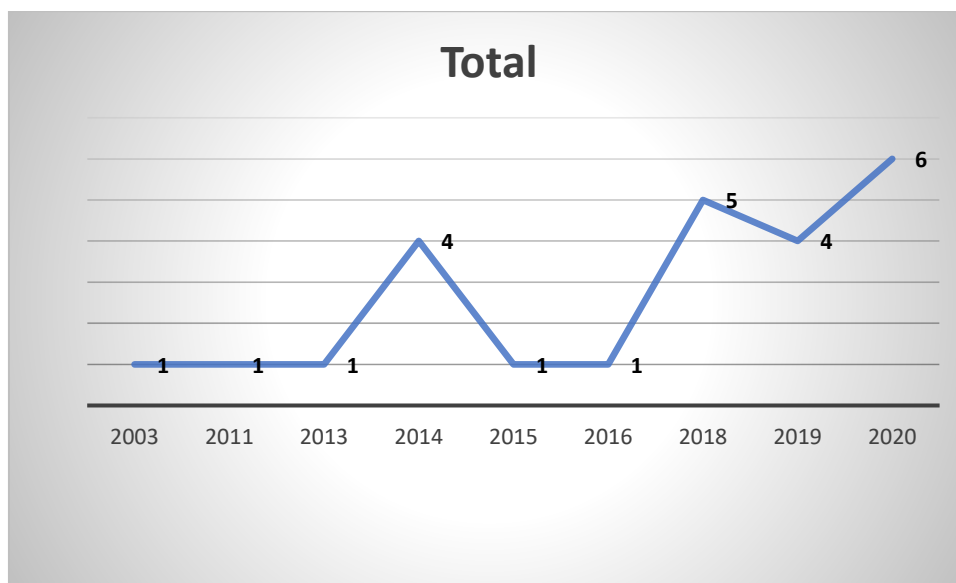


Ilustración 9 Documentos por año.

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los datos extraídos de las bases de datos WoS y Scopus

reactivos ante los eventos disruptivos. La tabla 1 contiene el resumen de la categorización de las definiciones ofrecidas por cada documento, su autor, año de publicación y la definición explícita.

Dentro de la categoría de definición de la resiliencia como un cambio continuo (Hamel G., 2003) definen la resiliencia como la habilidad de las organizaciones para reinventar sus modelos de negocio a medida que las circunstancias varían, esto implica una gran flexibilidad de las estructuras organizaciones, un foco claro en la innovación y la capacidad de ubicar los recursos de manera precisa para poder aprovechar las circunstancias dadas en cada momento. Hamel también resalta la necesidad de que los líderes de grupos estén abiertos a ceder “sus” recursos (humanos y físicos) hacia nuevas iniciativas, lo que implica una cultura de innovación y toma de riesgos. En

esta misma línea, (Gilly J.-P., 2014) definen la resiliencia como la capacidad de reconstrucción continua, basándose en la innovación, abarcando no solo la resiliencia en la organización sino a su vez la relación con la resiliencia de un territorio (espacio geográfico en el que conviven organizaciones y comunidades). Para Gilly la resiliencia organizacional esta estrechamente relacionada con la resiliencia del territorio en el que opera, generando una retroalimentación positiva al propiciar la colaboración entre empresas, sectores, comunidad y gobierno que permitan un desarrollo tecnológico continuo, crecimiento del capital social e intelectual lo que impulsa las capacidades de transformación de los actores. Igualmente, Gilly resalta la importancia de las “empresas pivót”, aquellas que por su historial, capacidades, conocimientos o recursos guían el desempeño del territorio incrementando la resiliencia general de todos los actores involucrados.

En lo que respecta a la categorización de la resiliencia como un Enfoque Proactivo para mitigar las amenazas, (Burnard K., 2011) define la resiliencia como una propiedad emergente de las organizaciones que se relaciona con sus cualidades inherentes y adaptativas para mitigar con anticipación los riesgos y amenazas. De acuerdo a esta definición, la resiliencia busca reducir las vulnerabilidades y retornar a la eficiencia una vez ocurra un evento disruptivo, por lo que Burnard identifica como factores críticos la capacidad de aprendizaje y monitorio del entorno, toma de decisiones descentralizadas, permeabilidad entre áreas y el establecimiento de asociaciones colaborativas con el entorno. De forma similar, (Whitman Z.R., 2013) centra su definición de resiliencia en la capacidad de la organización de planear, responder y recuperarse de una emergencia o crisis. Así, su análisis se centra en dos aspectos fundamentales, la capacidad de planeación y la capacidad de adaptación. Por otra parte, (Winnard J., 2014) enfoca la resiliencia organizacional hacia el cumplimiento confiable de los objetivos sin importar las circunstancias presentes, basándose en la Resiliencia estratégica (que favorezca la diversificación) y la

operacional (enfocada en la optimización y especialización), lo que apoya la sustentabilidad a largo y corto plazo respectivamente. Así, Winnar resalta el enfoque temporal al momento de analizar la

Tabla 1 Definición y caracterización de la resiliencia según los documentos consultados.

Autores	Titulo	Año	Tipo de Definición	Definición
Hamel G., Välikangas L.	The Quest for Resilience	2003	Cambio continuo	La habilidad para dinámicamente reinventar los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian. Se trata de anticipación continua y ajustarse a profundas y seculares tendencias
Burnard K., Bhamra R.	Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses	2011	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	La resiliencia es una propiedad emergente que se relaciona a las cualidades inherentes y adaptativas que permiten a una organización tomar un acercamiento proactivo a la mitigación de riesgos y amenazas
Mamouni Limnios E.A., Mazzarol T.,	The resilience architecture framework: Four	2014	Enfoque reactivo a las disrupciones	La magnitud de perturbación que un sistema puede tolerar y continuar operando

Ghadouani A., Schilizzi S.G.M.	organizational archetypes			
Orchiston C., Prayag G., Brown C.	Organizational resilience in the tourism sector	2016	n/a	n/a
Akgün A.E., Keskin H.	Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance	2014	Enfoque reactivo a las disrupciones	Capacidad de una firma de absorber, desarrollar respuestas específicas para la situación y en última instancia lograr actividades transformacionales para aprovechar eventos disruptivos que podrían amenazar la supervivencia organizacional
Gilly J.-P., Kechidi M., Talbot D.	Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms	2014	Cambio continuo	La resiliencia es la capacidad de reconstrucción continua, requiere innovación con respecto a los valores organizacionales, procesos y comportamientos que favorezcan la perduración del sistema. La resiliencia puede verse a nivel organizacional o

				territorial: en la organización, es la capacidad para manejar una perturbación en su entorno y desarrollar una nueva ruta de acción. Se compone de una capacidad de resistir y otra capacidad de adaptarse creando nuevas rutas de acción; a nivel territorial, es la capacidad colectiva de los actores para contribuir y facilitar el desarrollo de respuesta territoriales a las perturbaciones externas.
Whitman Z.R., Kachali H., Roger D., Vargo J., Seville E.	Short form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT 53)	2013	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Es la habilidad de una organización para planear, responder y recuperarse de una emergencia o crisis
Duchek S.	Organizational resilience: a capability-based conceptualization	2020	Cambio continuo	Es la habilidad de una organización para anticiparse a potenciales amenazas, para hacer frente efectivamente a los eventos adversos y para

				adaptarse a condiciones cambiantes
Branicki L.J., Sullivan-Taylor B., Livschitz S.R.	How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs	2018	Enfoque reactivo a las disrupciones	La habilidad para hacer frente a shocks y amenazas externas
Winnard J., Adcroft A., Lee J., Skipp D.	Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability	2014	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Cualidad de una organización para alcanzar de manera confiable los objetivos sin importar las circunstancias
Yilmaz-Börekçi D., İşeri Say A., Rofcanin Y.	Measuring Supplier Resilience in Supply Networks	2015	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Capacidades para llevar cabo respuestas para la restauración o rediseño de la organización de acuerdo a las condiciones
Morais-Storz M., Stoud Platou R., Berild Norheim K.	Innovation and metamorphosis towards strategic resilience	2018	Cambio continuo	Un característica emergente y dinámica de las organizaciones que puede ser definida en términos de tasa y consistencia en la cual la innovación conduce a la creación de metamorfosis estratégicas de valor. Es la habilidad de reinventarse y

				cambiar antes de que la obligación por el cambio se vuelva obvia. Implica generar cambios de manera proactiva y deliberada a través de la innovación
Torres A.P., Marshall M.I., Sydnor S.	Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina	2019	Enfoque reactivo a las disrupciones	La resiliencia es la capacidad de las personas, los hogares, las empresas y comunidades para adaptarse a los impactos externos y, en última instancia, prosperar
Andersson T., Cäker M., Tengblad S., Wickelgren M.	Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures	2019	n/a	n/a
Manfield R.C., Newey L.R.	Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-	2018	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	La resiliencia es un proceso que debe desarrollarse en relación con amenazas específicas donde el desarrollo de la resiliencia puede ser un proceso de

	disciplinary comparison			aprendizaje deliberado que forma una capacidad que puede conducir a diferentes resultados deseados tales como retorno al equilibrio anterior o crecimiento de la adversidad a una nueva encarnación de firma
Ma Z., Xiao L., Yin J.	Toward a dynamic model of organizational resilience	2018	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	la resiliencia organizacional es Una capacidad organizacional para sobrevivir, adaptarse, recuperarse y, a menudo, prosperar en eventos inesperados, a veces desastrosos y, en un sentido más amplio, entornos turbulentos.
Conz E., Magnani G.	A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research	2020	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	La resiliencia es un atributo dinámico de las firmas caracterizado por: una fase proactiva en el tiempo; una fase de absorción en el tiempo; una fase reactiva en el tiempo, donde el tiempo hace referencia al momento en el que los eventos

				inesperados ocurren y alteran el equilibrio de la firma
Tacís J., Amir S., Tan J., Khader M.	A multilevel framework to enhance organizational resilience	2020	Cambio continuo	La resiliencia la capacidad en la que una organización utiliza sus recursos, junto con las relaciones ambientales, para mantener y adaptarse a un nivel aceptable de preparación y capacidad para responder y recuperarse de una crisis imprevista.
Kativhu S., Mwale M., Francis J.	Approaches to measuring resilience and their applicability to small retail business resilience	2018	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Habilidad para detectar, prevenir y adaptarse a las amenazas de una manera sostenible;
Melián-Alzola L., Fernández-Monroy M., Hidalgo-Peñate M.	Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience	2020	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Define la resiliencia hotelera como un resultado. La resiliencia hotelera mide el grado de adaptación organizacional operativa y estratégica a las nuevas condiciones ambientales,

				alcanzando un nuevo punto de equilibrio en el que las organizaciones emergen fortalecidas
Cruickshank N.	He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience	2020	Enfoque reactivo a las disrupciones	En el contexto organizacional, resiliencia es "la capacidad de resistir y responder a un choque (interno o externo) y recuperarse una vez que ha ocurrido.
Beech N., Devins D., Gold J., Beech S.	In the family way: an exploration of family business resilience	2020	Enfoque reactivo a las disrupciones	la resiliencia es la capacidad de llevar a cabo funciones y volver a un estado estable después de una gran perturbación o estrés, considerando el antes y el durante teniendo voluntad y capacidad para adaptarse a contextos cambiantes y recuperarse
Costa F.H.D.O., Da Silva A.L., Pereira C.R., Pereira S.C.F.,	Achieving organisational resilience through inbound logistics effort	2019	n/a	n/a

Gómez Paredes F.J.				
Morales S.N., Martínez L.R., Gómez J.A.H., López R.R., Torres- Argüelles V.	Predictors of organizational resilience by factorial analysis	2019	Cambio continuo	Es la capacidad de las organizaciones para anticipar, evitar y adaptarse a interrupciones en su entorno, es un proceso endógeno basado en la innovación de modelos de la empresa con el propósito de crear y entregar valor a los clientes

Fuente: Elaborada por el autor

resiliencia de la organización, siendo diferente su tratamiento en el alcance del corto y largo plazo, pero siempre contemplando la consecución de los objetivos planteados.

Finalmente, la tercera categorización contempla la resiliencia desde un enfoque reactivo a las interrupciones, es decir se centra en la actuación de las organizaciones una vez se ven enfrentadas a una crisis o amenaza. Así, (Mamouni Limnios E.A., 2014) define la resiliencia organizacional como la magnitud de perturbación que un sistema puede tolerar y continuar operando a niveles aceptables. De igual forma, Mamouni identifica 2 dimensiones para la resiliencia: Magnitud (Nivel de resiliencia de la organización) y Deseabilidad (Que tan positivo es el estado actual de la organización). Con estas dimensiones Mamouni genera una matriz de 4 cuadrantes que permiten calificar el estado actual de la organización: Adaptabilidad (alta resiliencia y deseabilidad), vulnerabilidad (baja resiliencia y deseabilidad), rigidez (alta resiliencia y baja deseabilidad) y

transitoriedad (baja resiliencia y alta deseabilidad). Otra aportación a esta categoría de definición es ver la resiliencia organizacional como la capacidad de la firma para absorber los impactos, desarrollar respuestas acordes y finalmente lograr actividades transformacionales para responder a las disrupciones (Akgün A.E., 2014). Así, la resiliencia para Akgün se basa en poder adaptarse a la nueva realidad una vez se presenta una discontinuidad basándose en capacidades cognitivas, comportamentales y contextuales. Se centra en forma en la que las actividades cotidianas de adaptación promueven la competitividad, eficiencia y el crecimiento, siendo un enfoque claramente biológico de resiliencia. Cabe resaltar que dentro de la definición de resiliencia como un enfoque reactivo se observa un especial interés en el estudio de Pequeñas y medianas empresas (Branicki L., 2019) (Torres A.P., 2019) (Beech N., 2020), quienes resaltan las limitaciones que presentan este tipo de organizaciones (Recursos limitados, poca experiencia, falta de estructura y procesos definidos, acceso limitado a innovación tecnológica, alta dependencia de agentes externos) como un factor para definir su enfoque reactivo antes las crisis. Por otra parte estos autores también remarcan las características que apoyan a estas organizaciones a superar las disrupciones (Baja complejidad jerárquica, alto capital familiar y social, tendencia al emprendimiento e innovación)

Otro aspecto por considerar dentro del análisis de este trabajo es la forma en la que los diferentes autores realizan la medición de la resiliencia en las organizaciones. Así, de los 24 documentos seleccionados 19 ofrecen alternativas para la medición y seguimiento de la resiliencia en las organizaciones. La tabla 2 resume el tipo de definición, tipo de resultado a obtener con la resiliencia, foco en el que se centra la resiliencia y el tipo de medición propuesta.

A grandes rasgos, la medición de la resiliencia se puede categorizar en Cualitativa (Centrada en cualidades y rasgos de la organización) y cuantitativa (Focalizada en el análisis numérico).

Dentro de la medición cualitativa (Mamouni Limnios E.A., 2014) proponen como herramientas de medición de la resiliencia en la empresa aspectos tales como: capacidad de adaptación; capacidad de resistir, nivel de explotación/exploración; deseabilidad del estado actual; rigidez organizacional. De esta forma, en análisis de la resiliencia se centra en aspectos que no pueden medirse directamente a partir de los datos de la organización, sino que requieren la apreciación y definición por parte de los cargos directivos o consultores encargados del estudio de la resiliencia. Por su parte, (Orchiston C., 2016) identifica como criterios claves para medir la resiliencia la capacidad de Identificar la situación; la unidad de propósito de la empresa; asociaciones estratégicas; una postura proactiva; Liderazgo; planeación estratégica; entre otros. De manera similar a los planteado por Mamouni, el planteamiento Orchiston también implica una apreciación personal (De personal interno o externo de la organización) para calificar el estado de cada una de las variables propuestas.

En el segundo enfoque para la medición de la resiliencia, el enfoque cuantitativo, se debe resaltar que ninguno de los trabajos examinados propone una medición puramente cuantitativa, los 4 documentos que abarcan este enfoque lo mezclan con características cualitativas que amplían el espectro de características revisadas (Whitman Z.R., 2013) (Yilmaz-Börekçi D., 2015) (Conz E., 2020) (Morales S.N., 2019). Así, Whitman incluye en su medición la capacidad de recursos de la empresa y su captabilidad desde el exterior y la realización de simulacros como elementos que

Tabla 2 Resumen categorización y agrupación de los documentos consultados.

Autores	Titulo	TIPO DEFINIC IÓN	TIPO DE RESUL TADO	FOCO	TIPO MEDIC IÓN	MEDICIÓN
---------	--------	------------------------	-----------------------------	------	----------------------	----------

Hamel G.	The Quest for Resilience	Cambio continuo	nuevo equilibrio	Capacidad propia de la organización	n/a	n/a
Burnard K.	Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	retornar al estado de equilibrio	Impacto de las amenazas	n/a	n/a
Mamouni Limnios E.A.	The resilience architecture framework: Four organizational archetypes	Enfoque reactivo a las disrupciones	retornar al estado de equilibrio	impacto de las amenazas	Cualitativa	Capacidad de adaptación, capacidad de resistir, nivel de explotación/exploración, Deseabilidad del estado, Rigidez organizacional
Orchiston C.	Organizational resilience in the tourism sector	n/a	Continuar operativo	Relaciones del sector	Cualitativa	Identificación de situación; Unidad de Propósito; Asociaciones estratégicas; Recursos

						internos; Postura proactiva; Liderazgo; Planeación estratégica; compromiso del personal; aprovechamiento del conocimiento; innovación y creatividad; Toma de decisión; planes de prueba de estrés
Akgün A.E.	Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance	Enfoque reactivo a las disrupciones	retornar al estado de equilibrio	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa	Preparación comportamental (Invertir antes que sea obligatorio, desaprender información obsoleta, distinguir oportunidades); Desempeño de la firma; Innovación de producto; Turbulencia del entorno;

Gilly J.-P.	Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms	Cambio continuo	nuevo equilibrio	Capacidad propia de la organizaci ón	Cualitativa	Capital cognitivo (Conocimiento adquirido por la organización); Modo de gobierno (naturaleza y calidad); capacidad de absorber, anticipar y resistir eventos externos; capacidad de generar nuevas soluciones técnicas y organizacionales.
Whitman Z.R.	Short form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53)	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	retornar al estado de equilibrio	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa- Cuantitativa	Postura proactiva; Propiedades de recuperación; Estrategias de planeación; Participación en simulacros; Capacidad y captabilidad de los recursos externos; Monitoreo de la situación interna y

						externa; Compromiso e intervención del personal; Mentalidad de Silo; Conocimiento e información; Estructuras de liderazgo; Innovación y creatividad; Toma de decisión responsiva y desarrollada
Duchek S.	Organizational resilience: a capability-based conceptualization	Cambio continuo	nuevo equilibrio	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa	Habilidad para observar desarrollos internos y externos; Habilidad para identificar desarrollos críticos y posibles amenazas; Preparación para eventos inesperados; Habilidad para aceptar un problema; habilidad para desarrollar e implementar soluciones; capacidad de reflexión y

						aprendizaje; capacidades de cambio organizacional; Base de conocimiento; Disponibilidad de recursos
Branick i L.J.	How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs	Enfoque reactivo a las disrupcion es	Continu ar operand o	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitat iva	4 recursos claves para la resiliencia en las PYMES: Conexiones sociales; Autonomía; Confort en la incertidumbre y el fallo; Capacidad de salir adelante
Winnar d J.	Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Continu ar operand o	Capacidad propia de la organizaci ón	Cualitat iva	Capacidad asimilar cambio sin que su estructura o funcionamiento cambien; Autoorganización; Capacidad de aprendizaje y adaptabilidad

Yilmaz - Börekçi D.	Measuring Supplier Resilience in Supply Networks	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	nuevo equilibr io	Capacidad propia de la organizaci ón	Cualitat iva- Cuantita tiva	Capacidad tecnológica; flujo de efectivo; planeación de contingencia; capacidad de innovación y desarrollo; diversidad de producto; riesgo financiero; diversidad de clientes; desarrollo del empleado; selección de proveedores
Morais- Storz M.	Innovation and metamorphosis towards strategic resilience	Cambio continuo	nuevo equilibr io	Capacidad propia de la organizaci ón	n/a	n/a
Torres A.P.	Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina	Enfoque reactivo a las disrupcion es	nuevo equilibr io	impacto de las amenazas	Cualitat iva	Capital social; Recursos disponibles; liderazgo emprendedor
Anders son T.	Building traits for organizational	n/a	Continu ar	Capacidad propia de	Cualitat iva	Filosofía Corporativa; estructura

	resilience through balancing organizational structures		operand o	la organizaci ón		descentralizada; sistemas de información; Gestión de recursos humanos
Manfiel d R.C.	Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross- disciplinary comparison	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	nuevo equilibr io	impacto de las amenazas	Cualitat iva	Capacidades basadas en la rutina; Orientación a la reintegración (Aprender de la adversidad); Capacidades de resiliencia basadas en heurística;
Ma Z.	Toward a dynamic model of organizational resilience	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Continu ar operand o	Capacidad de lidiar con la amenaza	n/a	n/a
Conz E.	A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	nuevo equilibr io	impacto de las amenazas	Cualitat iva- Cuantita tiva	REDUNDANCIA; ROBUSTEZ; AGILIDAD; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS;

	framework for future research					ADAPTABILIDAD; FLEXIBILIDAD
Tasic J.	A multilevel framework to enhance organizational resilience	Cambio continuo	Continuar operando	Capacidad propia de la organización	Cualitativa	Capacidades cognitivas, emocionales, comportamentales y sociales de los individuos
Katihu S.	Approaches to measuring resilience and their applicability to small retail business resilience	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	nuevo equilibrio	impacto de las amenazas	n/a	n/a
Melián-Alzola L.	Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience	Enfoque proactivo para mitigar amenazas	Continuar operando	impacto de las amenazas	Cualitativa	Creación de sentido; continua planeación estratégica; colaboración con socios estratégicos; participación del empleado; reflexión de experiencia pasadas; Gerencia de calidad; creatividad e innovación; aprendizaje

						organizacional; gestión del cambio
Cruicks hank N.	He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience	Enfoque reactivo a las disrupciones	retornar al estado de equilibrio	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa	Flexibilidad, agilidad, adaptabilidad, innovación
Beech N.	In the family way: an exploration of family business resilience	Enfoque reactivo a las disrupciones	retornar al estado de equilibrio	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa	Monitoreo del entorno; Monitoreo de la estrategia; Capacidad de aprendizaje adaptativo; capital social
Costa F.H.D. O.	Achieving organisational resilience through inbound logistics effort	n/a	Continuar operando	Capacidad de lidiar con la amenaza	Cualitativa	Agilidad; Colaboración; comunicación; planeación de contingencia; grupos cros-funcionales; fortaleza financiera; flexibilidad; innovación; gestión del conocimiento;

						<p>redundancia; gestión del riesgo; diseño de cadena de suministro;</p> <p>Visibilidad</p>
<p>Morales S.N.</p>	<p>Predictors of organizational resilience by factorial analysis</p>	<p>Cambio continuo</p>	<p>nuevo equilibrio</p>	<p>Capacidad propia de la organización</p>	<p>Cualitativa</p> <p>Cuantitativa</p>	<p>Visión compartida; liderazgo; toma de decisiones; gestión del cambio; compromiso con resiliencia; perspectiva de la red; valores e identidad; foco prospectivo; supervisión y control de interrupciones; gestión del conocimiento; sistemas de información; pensamiento de silo; poder de adaptación; sistemas de gestión; funciones y responsabilidades; innovación y</p>

						creatividad; fuerzas motrices; simulación de disrupciones; conciencia de conectividad; alineamiento psicológico; compromiso e intervención; enfoque de sistemas; aprendizaje organizacional; proactividad; preparación para el cambio; inteligencia de negocio; tecnologías emergentes, flexibilidad del sistema; estructura organizacional; capital intelectual; agilidad de producción; soporte financiero; entendimiento de riesgos y efectos
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaborada por el autor

ayudan a definir el nivel de resiliencia. Por su parte; Yilmaz propone más aspectos cualitativos para la medición de la resiliencia: Flujo de Efectivo; diversidad de producto; riesgo financiero; diversidad de clientes; capacidad tecnológica. No obstante, ambos autores consideran indispensable la inclusión de aspectos cualitativos en su medición de la resiliencia dado que estos aportan una perspectiva de la Gerencia, estrategia y cualidades intrínsecas de las organizaciones que nos extraíbles directamente de los números. Por eso, incluyen la medición de planeación de contingencia, desarrollo del empleado, relación con proveedores, estrategias de planeación, estructuras de liderazgo, entre otros para definir de mejor manera el estado de la resiliencia organizacional.

6. Descubrimientos

Mediante la revisión sistemática de la literatura publicada en torno a la resiliencia organizacional se puede generalizar que las definiciones varían en la forma y momento en el que las empresas reaccionan al presentarse eventos disruptivos, ya sean internos o externos. De esta forma la resiliencia puede tener como resultado la búsqueda de Continuar operando, alcanzar un nuevo equilibrio luego de la perturbación o retornar al punto de equilibrio que existía antes de la disrupción. Cada enfoque considera distintos aspectos característicos de la resiliencia, que van desde Innovación (Hamel G., 2003) (Gilly J.-P., 2014) (Morais-Storz, Platou, & Norheim, 2018)

(Cruickshank, 2020), la disponibilidad de recursos (Duchek S., 2020) (Branicki L.J., 2018) (Yilmaz-Börekçi D., 2015) o la capacidad de absorción de la firma (Conz E., 2020). Más ampliamente, se puede identificar 3 grandes grupos en los que se caracterizan las definiciones de los distintos autores. Así, la resiliencia organizacional puede ser vista como una Calidad de cambio continuo y evolución de las firmas, un Enfoque proactivo que busca prepararse para las crisis y turbulencias o un enfoque reactivo que se centra en la forma en el que las empresas reaccionan una vez se ven enfrentadas a un viento disruptivo. La tabla 2 resume las categorizaciones otorgadas por el autor a los documentos objeto de estudio. La siguiente sección ilustra los 3 grupos de definiciones en detalles.

6.1. Resiliencia como un cambio continuo

Este grupo de artículos representa un 25% del total (6 de 24 artículos) y analiza la resiliencia desde un enfoque en el cual la organización se encuentra en constante evolución o metamorfosis, dotándola de grandes capacidades de adaptación e improvisación que le permite hacer frente a un entorno con creciente turbulencia. Se caracteriza por un poder descentralizado (Grupos empoderados con capacidad de decisión), movilidad de recursos y personal (libertad para enfocar capital en nuevos desarrollos), toma de riesgos controlados (muchos riesgos “pequeños” que a la larga pueden generar beneficios y cuyo fallo no amenaza la sustentabilidad), constante monitoreo del entorno y un ciclo constante de desarrollo, prueba y aprendizaje que permite a la organización un crecimiento continuo de su capital cognitivo y operacional.

Dentro de este enfoque no se valora en demasía el enfrentarse a las crisis, por el contrario de interioriza la realidad de un entorno siempre turbulento y cambiante en el que la empresa debe desarrollarse. Así, se fomenta desafiar el orden establecido, salir de la zona de confort y buscar siempre nuevas rutas que generen valor para la organización, las personas relacionadas y su entorno. No se analiza la organización como un ente asilado cuya supervivencia depende únicamente de sus decisiones y acciones, por el contrario, se resalta el carácter sistémico que la rodea y la importancia de las relaciones externas a la hora de propiciar la perdurabilidad en el tiempo de las firmas.

Finalmente, este grupo de artículos no centra el objetivo de la resiliencia en “retornar al equilibrio” sino en lograr un nuevo estado de equilibrio en el que no solo se alcancen las condiciones anteriores a la disrupción, sino que se genere una mejora aprovechando las oportunidades que presenta un entorno cambiante ya sea en forma de nuevos mercados, cambios en la demanda, optimización en la cadena de suministro o ajustes legislativos/gubernamentales.

6.2. Resiliencia como proactividad para mitigar las amenazas

Este grupo está conformado por 9 artículos que representan un 37% del total de los documentos seleccionados. En ellos, la revisión de la resiliencia se centra en la forma en la que las empresas se preparan y acumulan recursos (no únicamente físicos) para hacer frente a las amenazas y presiones internas/externas. Aquí, de similar manera que en el grupo anterior, en análisis del entorno y sus fluctuaciones es de vital importancia para que de esta manera la organización sea consiente de los

cambios que puede desembocar en condiciones adversas para su desempeño y en consecuencia se generen planes de contingencia y acción. En muchos casos se busca prevenir más de adaptarse a las amenazas, asumiendo que la empresa puede controlar ciertas variables internas y externas que le permiten tener influencia en el desarrollo de los acontecimientos.

La resiliencia en este enfoque se caracteriza por buscar un alto grado de confianza operacional y estratégica. Con lo primero se garantiza contar con disponibilidad de recursos y procesos establecidos que faciliten el desarrollo de acciones a la hora de prepararse y responder ante cambios inesperados. Con el segundo aspecto se busca ofrecer dirección clara de acción al tiempo de brindar un marco estable sobre el cual se pueda innovar y adaptar los procesos a las situaciones fluctuantes.

Como se puede observar, en este enfoque se da una mayor importancia a la aparición de los eventos disruptivos ya que son estos los que guían la preparación y reacción de la empresa, sirviendo como pivotes para el desarrollo de planes y localización de recursos. Busca tratar de predecir y adelantarse a los acontecimientos para poder obtener ventaja de estos al tiempo que garantiza la perduración de la empresa en el tiempo

6.3. Resiliencia desde un enfoque reactivo a las disrupciones

Este último grupo representa el 25% del total de los artículos (6 artículos de 24) y abarcan un periodo de publicación del 2014 al 2020. Dentro de este enfoque se da la mayor importancia al efecto que tienen las disrupciones sobre la organización y como se recupera de la misma. Se centra en la capacidad de las firmas de absorber, resistir o tolerar las perturbaciones y continuar operando

(Mamouni Limnios E.A., 2014). Los autores la relacionan en gran medida (3 de los 6 artículos) con las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que al contar estas con menor disponibilidad de recursos, capital técnico y cognitivo, profesionalización y claridad en sus procesos/estructuras están más expuestos y menos preparados para actuar de antemano a las perturbaciones del entorno (Branicki L.J., 2018) (Torres A.P., 2019) (Beech N., 2020).

Desde este enfoque la resiliencia se caracteriza por la flexibilidad, capacidad de respuesta, innovación, foco en el objetivo y capacidad de recuperación. En este aspecto se resalta el papel de los líderes, emprendedores o agentes de cambio ya que estos pueden generar un impacto positivo en su entorno durante momento de crisis. Así, mediante un pensamiento innovador y capacidades de bricolaje (poder transformar los recursos actuales en nuevas soluciones) se logra una respuesta rápida y específica a las disrupciones que están fuera del control de la organización. Por otra parte, también es importante el rol que juega el capital social (Relaciones de la organización y sus empleados con la sociedad) ya que este brinda un soporte indispensable a la hora de ver la sustentabilidad de la empresa comprometida. El capital social posibilita negociación con proveedores, apoyo por parte de sectores de la sociedad o la apertura de nuevos mercados dada la cercana relación e impacto positivo que la organización genera en la comunidad dentro de la que opera.

Finalmente, este enfoque tiene el riesgo para la organización que al ceder el control sobre las perturbaciones y basarse en su capacidad de reaccionar cabe la posibilidad que impactos inesperados y críticos (Desastres naturales, crisis económicas, ataques terroristas) hagan insuficientes sus recursos y habilidades para adaptarse causando el cese de las operaciones o una reducción considerable de su desempeño y creación de valor.

7. Aportación de valor

Una vez revisada la literatura científica disponible acerca de la resiliencia organizacional se puede abordar la discusión de las preguntas de interés planteada en el presente trabajo:

¿Cuál es la definición de resiliencia organizacional?

¿Cuáles son las características de la resiliencia organizacional?

¿Cómo se mide la resiliencia organizacional?

En primera medida, dentro de la literatura revisada existen múltiples definiciones para la resiliencia organizacional, abarcando enfoques proactivos, reactivos y de cambio continuo, al tiempo que se buscan resultados diversos como la continuidad del negocio, el retorno al punto de equilibrio o el encuentro de un nuevo equilibrio. Una vez repasado lo anterior se puede definir la resiliencia a nivel organizacional como un proceso continuo de análisis, prevención, absorción, reacción y aprendizaje en busca de una mejora permanente de la organización para cumplir con su propósito en un entorno altamente complejo y cambiante.

Así mismo, la resiliencia no puede ser vista de la misma forma en todas las organizaciones y crisis. Se debe tener en cuenta el tamaño de la empresa (PYMES y Empresas de mayor tamaño cuentan con recursos y capacidades diferentes) a la hora de enforcar la obtención y conservación de la resiliencia. Empresas pequeñas deberán potencializar el uso de su mayor flexibilidad, bajo nivel de complejidad jerárquica, enfoque por el emprendimiento, mayor tradición a lidiar con la incertidumbre y ventajas que ofrecen las firmas familiares (Apoyo mutuo de los miembros familiares, alta interconexión con la comunidad, sentido de objetivo) (Beech N., 2020) para

generar una transformación continua que le permita copar las necesidades de su entorno al mismo tiempo que se genera un crecimiento sostenido de firma. Por otra parte, las empresas de mayor tamaño deberán sacar el máximo provecho a su capacidad de acaparar recursos (Financieros, productivos, cognitivos o humanos), seguimiento y conciencia del entorno, redundancia, poder de negociación, estructuras y proceso establecidos y eficiencia operacional para prepararse para la innovación. Así, mediante una transformación continua, incluso de la estructura del negocio, se podrá navegar de mejor manera en un entorno turbulento, evitando en ambos casos (PYMES y grandes empresas) llegar a un punto de estancamiento o de negación en el que se omitan los signos de fatiga organizacional o las evidencias externas de una amenaza latente (Mamouni Limnios E.A., 2014).

Por otra parte, se debe resaltar también que no todas las crisis y disrupciones pueden ser abordadas de igual forma (Manfield R.C., 2018). Así, se deberá analizar y tener en cuenta a la hora de planear e implementar planes de acción la Severidad, complejidad, frecuencia, familiaridad y el catalizador de las crisis. Esto permitirá a las organizaciones dimensionar de manera más acertada el impacto potencial de las turbulencias y realizar un uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles para planear, adaptarse y mejorar luego de la ocurrencia de un evento disruptivo.

Con todo lo anterior, se puede resumir que la resiliencia se debe caracterizar por una conciencia constante del entorno y la dimensión propia de la empresa; predisposición a la innovación e improvisación; altos niveles de compromiso; flexibilidad; toma de decisiones descentralizadas; ciclo de aprendizaje continuo.

Finalmente, abordando la forma de medir la resiliencia, es notable de la literatura revisada que no es posibles realizar este proceso únicamente con dato numéricos como el flujo de efectivo, eficiencia operacional, agilidad de producción, diversidad de clientes, sistemas de información,

capacitación y formación (Aunque estos aporten vital información acerca de las capacidades latentes de la empresa), se debe tener siempre incluir un aspecto cualitativo que analice aspectos psicológicos, de estructura, relación con el entorno, preparación para las crisis, gestión del conocimiento, liderazgo y como se desarrolla el talento humano al interior de la organización. En este aspecto se deben resaltar los trabajos “Predictors of organizational resilience by factorial analysis” y “Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53)” que aportan herramientas específicas para la medición y comparación de la resiliencia (Morales S.N., 2019) (Whitman Z.R., 2013).

8. Conclusiones

El estudio de la resiliencia organizacional es un campo que aun continua en fases de desarrollo como lo demuestra el crecimiento de las publicaciones a partir del año 2016. De esta forma se observan definiciones y caracterizaciones dispares dependiendo del autor y área de estudio. Todavía no existe un consenso para definir la resiliencia organizacional y las definiciones encontrada se agrupan en 3 enfoques: Cambio continuo de la organización; Enfoque proactivo para mitigar las amenazas; Enfoque reactivo a las disrupciones. Cada uno aporta luz sobre cómo desarrollar y sostener en el tiempo la resiliencia teniendo en cuenta diferente condiciones y restricciones de los sistemas. Dentro de este trabajo nos decantamos por un enfoque para definir la resiliencia a nivel organizacional como un proceso continuo de análisis, prevención, absorción,

reacción y aprendizaje en busca de una mejora permanente de la organización para cumplir con su propósito en un entorno altamente complejo y cambiante.

Por otra parte se evidencian diversos intentos empíricos de medir la resiliencia en el mundo real pero estos adolecen de muestras reducidas para la elaboración del estudio o foco específico en un sector/territorio, unido a que se basan en su mayoría en entrevistas y encuestas lo que agrega un nivel de distorsión a causa de la propiocepción que puedan tener las personas objetivos y el nivel en el que esta difiera de la realidad objetiva de las organizaciones (Akgün A.E., 2014) (MeliánAlzola L., 2020) (Costa F.H.D.O., 2019). De esta forma se requiere estudios posteriores que aborden la aplicación de mecanismos de medición a gran escala, haciendo uso de bases de datos estadísticas juntos con la realización de encuestas/entrevistas para tratar de abarcar la mayor parte de las características de la resiliencia.

En este sentido, se debe resaltar 2 herramientas prometedoras: Benchmark Resilience Tool (Whitman Z.R., 2013) y Predictors of organizational resilience by factorial análisis (Morales S.N., 2019). Ambas abarcan una medición de las características cualitativas y cuantitativas de la organización y pueden ofrecer una herramienta confiable para medir la resiliencia a nivel organizacional en un amplio espectro de sectores, países y organizaciones. Sin embargo, se requerirá la evaluación externa para confirmar los hallazgos de los autores.

9. Capítulo II. Resiliencia organizacional en tiempos de covid-19

10. Introducción

La mutación del Covid-19 que permitió su transmisión a los humanos comenzó una crisis mundial sin precedentes recientes. Los primeros casos fueron diagnosticados en la ciudad china de Wuhan en noviembre de 2019 y para marzo de 2020 ya había sido declarada la pandemia global por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS). De esta forma se iniciaron las labores de contingencia y preparación para la llegada del virus a los distintos países. Sin embargo, las medidas adoptadas por las naciones (Distanciamiento social, cierre de industrias no esenciales y en última instancia cuarentena total de la población) ha enfrentado a las empresas a un evento disruptivo para el cual en muchos casos no estaban preparadas, lo que ha llevado a la adopción de nuevos modelos de negocio, optimización de costos y el cese de operaciones de aquellas organizaciones que no pudieron adaptarse a las nuevas condiciones.

En este aspecto, la resiliencia organizacional, definida como un proceso continuo de análisis, prevención, absorción, reacción y aprendizaje en busca de una mejora permanente de la organización para cumplir con su propósito en un entorno altamente complejo y cambiante, toma ha tomado relevancia en el foco de la investigación en el área de la administración. En el presente trabajo se busca realizar una caracterización de los trabajos académicos realizados en el 2020 relacionados con la resiliencia y su relación con la pandemia del Covid-19. Para este fin se hizo uso de las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar para consultar los documentos

académicos disponibles y a partir de los resultados de las búsquedas se realizará la determinación de las características determinantes de los artículos seleccionados.

11. Metodología

Dado que el objetivo es analizar la resiliencia organizacional y su relación con el desempeño de las empresas durante la crisis del coronavirus, se crearon ecuaciones de búsqueda en las bases de datos Web of Science y Scopus utilizando el siguiente esquema para la búsqueda entre los Títulos, Abstracts y palabras clave:

- Todos los términos se utilizaron en inglés y español
- Debe incluir el termino Covid o Coronavirus
- Incluir los términos Resiliencia, resiliencia organizacional, resiliencia estratégica o resiliencia de negocio.
- Limitado al área de investigación de negocios o administración

Para el caso de Google Scholar no permite la búsqueda con ecuaciones similares como en el caso de WoS y Scopus. En este caso la búsqueda se realiza mediante el uso de palabras clave que devuelven documentos sin tener en cuenta en qué lugar del documento aparecen los terminas buscados. Adicionalmente, tampoco es posible filtrar los resultados por área de investigación.

Debido a lo anterior, se procedió a realizar la búsqueda en Google Scholar mediante la opción Búsqueda Avanzada incluyendo como valores obligatorios la presencia de los términos Resiliencia

(en inglés o español) y la existencia de al menos uno de los siguientes términos: Covid, coronavirus, pandemia, cuarentena.

Dado que Google Scholar no permite de manera nativa la exportación de los resultados de las búsquedas a un formato de base de datos, se hizo uso del software Harzing's Publish or Perish que de forma automática realiza la exportación de los resultados de búsqueda en formato Excel. Sin embargo, durante este proceso y debido a la estructura en la que Google presenta los resultados, algunos de los campos consultados son extraídos de forma parcial o incompleta y parte de estos es sustituidos con tres puntos (...) indicando que el campo total supero el largo máximo mostrado por Google. De esta forma una corrección manual es necesaria con el fin de tener los datos completos de búsqueda.

Posteriormente, una vez unificados los datos de las 3 bases de datos se procederá a la revisión de los títulos y abstracts con el fin de identificar documentos duplicados, al tiempo que se excluyen los resultados que no son significativos para el objetivo del presente trabajo.

Finalmente, con los documentos seleccionados se procederá a realizar la lectura completa con el fin de identificar las características determinantes de cada uno, datos con los que se construirá la caracterización general de la investigación realizada durante el 2020 en relación con la resiliencia y el Covid.

12. Obtención de datos

Siguiendo la metodología anteriormente descrita se obtuvieron un total de 534 documentos distribuidos de la siguiente forma: 45 documentos a partir de Web of Science; 93 documentos obtenidos de Scopus; 396 resultados obtenidos de Google Scholar:

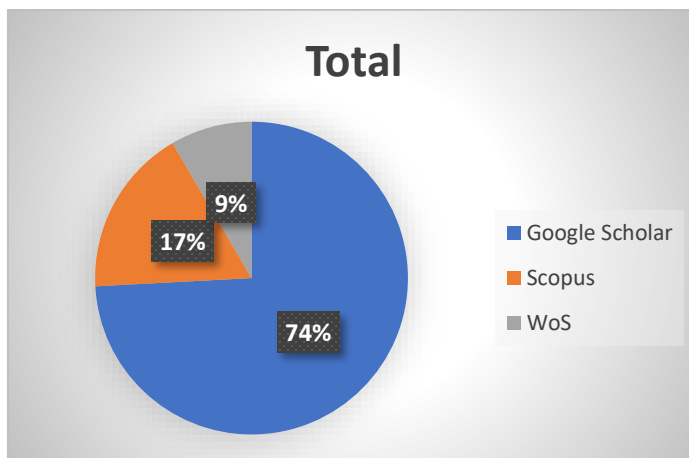


Ilustración 10 Resultados de búsqueda por Base de datos.

Fuente: Elaborada por el autor

Consolidados los resultados de las 3 bases de datos se procedió a filtrar los documentos duplicados, encontrándose un total de 47 artículos que se ubicaban en más de una base de datos, dejando 487 documentos restantes.

Posteriormente se excluyeron los artículos que explícitamente no hacen mención en el título del mismos a los Términos Covid, coronavirus, pandemia o cuarentena, y el termino resiliencia. Como resultado de esto se excluyeron 418 resultados y se definieron 69 artículos.

Por último, se excluyeron del estudio los documentos que no centrados en el área de la Administración o negocios. Así, se restaron del trabajo 32 documentos que abarcaban áreas como la Gestión Pública (10), educación (4), Salud (12), Gestión Social (4) y cuatro documentos no disponibles para consulta. Como resultado se obtuvieron 35 documentos los cuales serán el objeto de estudio del presente trabajo.

13. Análisis de datos

Con los 35 documentos seleccionados se procedió a la lectura completa de los artículos con el fin de determinar las siguientes características:

- Sector empresarial al que se refiere
- Enfoque dado a la resiliencia
- Factores que componen la resiliencia
- Metodología empleada en el trabajo
- Herramientas usadas para el desarrollo del trabajo
- Enfoque dado a la pandemia
- Conclusiones más relevantes
- Limitaciones evidenciadas

Con respecto a los sectores empresariales foco de estudio se encontraron trabajos centrados en 13 sectores distintos y 9 documentos que no trabajaban sobre un sector particular. Se destaca el énfasis en la investigación en el sector PYME y las cadenas de suministro, que abarcan el 25% de los documentos. Esto resalta el hecho que tanto las PYMES y las cadenas de suministro globalizadas con uno de los más afectadas por la pandemia y las medidas instauradas para hacerle frente. Por una parte, la PYMES al tener menos disponibilidad de recursos, un flujo de efectivo reducido y una alta tasa de mortalidad son un objeto de estudio muy interesante durante crisis impredecibles y de larga duración como la actual. Por otra parte, las cadenas de suministro están cada vez más globalizadas lo que magnifica los impactos de cuarentenas o restricciones a la

movilidad en distintas regiones, algo que está sucediendo actualmente lo que motiva que parte de la investigación científica se centre en este aspecto de las organizaciones

Tabla 3 Sectores objeto de estudio

Sector	# Documentos
GENERAL	9
PYMES	5
CADENA DE SUMINISTRO	4
SALUD	3
AVIACIÓN	3
TURISMO	2
ALIMENTARIO	2
ENERGÉTICO	1
TI	1
EDUCACIÓN	1
EMPRENDIMIENTO	1
FINANCIERO	1
MERCADO DE VALORES	1
FARMACÉUTICO	1
Total general	35

Fuente: Elaborada por el autor

Por otra parte, el enfoque que se le da a la resiliencia en los documentos se generalizó en tres categorías: Retornar al estado anterior a la disrupción (Definición clásica de la resiliencia);

Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la disrupción; Generar un nuevo estado mejor que el anterior a la ocurrencia de la disrupción. La ilustración 11 muestra la agrupación de los resultados en dichas categorías:

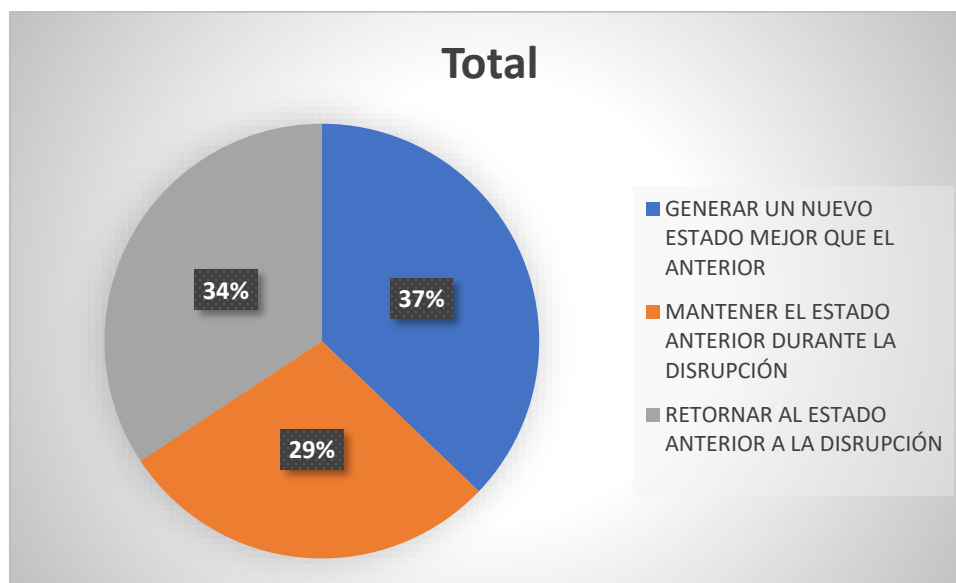


Ilustración 11 Enfoque de la resiliencia en los documentos revisados

Fuente: Elaborada por el autor

Como se puede observar, hay una distribución casi uniforme de los documentos entre las 3 categorías, lo que muestra que aún no hay un consenso en la definición ni aplicación de la resiliencia a nivel organizacional. En la literatura actual aún se discute si la resiliencia consiste en “rebotar” hacia el estado anterior de equilibrio después de una disrupción o si por el contrario debe darse un enfoque más continuo que consista ya sea en sostener un rendimiento continuo de la organización durante una crisis o incluso mejorar el desempeño a razón de enfrentar las disrupciones. Como ya se especificó al inicio del presente trabajo, nosotros definimos la resiliencia organizacional como un proceso continuo de análisis, prevención, absorción, reacción y aprendizaje en busca de una mejora permanente de la organización para cumplir con su propósito

en un entorno altamente complejo y cambiante, por lo que dicha definición entraría en el grupo de Generar un nuevo estado mejor que el anterior.

Otro aspecto analizado de los documentos seleccionados fue los factores que los autores identificaron que favorecían la resiliencia. De esta forma, se determinaron las características de las empresas que deben ser cultivadas con el fin de crear mayores niveles de resiliencia organizacional y poder actuar de mejor manera al enfrentarse a las disrupciones. La ilustración 12 muestra los factores con mayor repetición entre los artículos revisados.

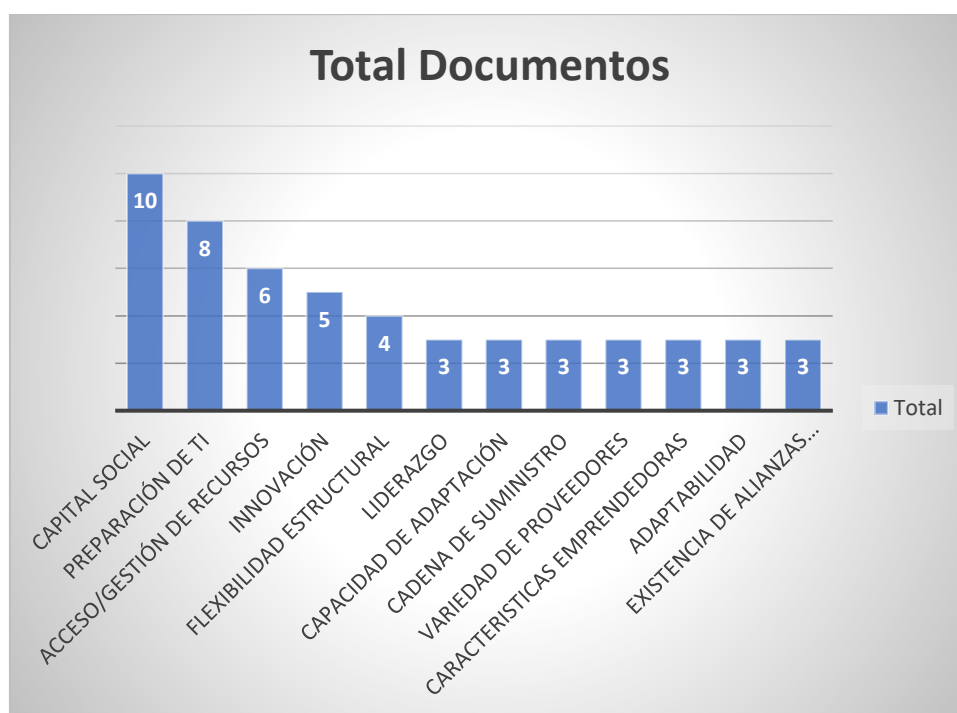


Ilustración 12 Factores de resiliencia con mayor mención en los textos revisados

Fuente: Elaborada por el autor

De esta forma se puede observar que el capital social fue el factor más mencionado dentro de los textos académicos revisados. Este se compone de las relaciones, lazos de confianza y cooperación que existe entre una organización, sus empleados y la comunidad en la que se desempeña. Estas características promueven un apoyo incondicional por parte de las personas

hacia la empresa en forma de consumo en momentos de crisis, participación en campañas/actos públicos, confianza en la imagen de la empresa ante informaciones dudosas y la promoción boca a boca.

El segundo aspecto más mencionado es la preparación con la que cuenta la empresa con respecto al uso e implementación de tecnologías. De esta forma las empresas hacen uso de tecnologías como las conferencias a distancia, sistemas de gestión de inventario, medios de comunicación digitales con el cliente, herramientas de trabajo remoto, entre otros para hacer frente a las dificultades que ha causado la pandemia global. Así, las empresas con mayor desarrollo y preparación tecnológicas han sido capaces de responder mejor a la crisis e incluso aprovechar las oportunidades que esta ha generado.

La tabla 4 muestra todos los factores de resiliencia identificados en los textos y el número de menciones de estos:

Tabla 4 Factores de resiliencia

Factores de Resiliencia	# Documentos
CAPITAL SOCIAL	10
PREPARACIÓN DE TI	8
ACCESO/GESTIÓN DE RECURSOS	6
INNOVACIÓN	5
FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL	4
ADAPTABILIDAD	3
EXISTENCIA DE ALIANZAS EMPRESARIALES	3
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS	3
CADENA DE SUMINISTRO	3
LIDERAZGO	3
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	3

VARIEDAD DE PROVEEDORES	3
RECURSOS PSICOLÓGICOS POSITIVOS	2
MONITOREO DEL ENTORNO	2
ROLES DE GOBIERNO	2
EMPODERAMIENTO	2
PLANES DE CONTINUIDAD	2
EXPERIENCIAS PASADAS LIDIANDO CON CRISIS	2
ROBUSTEZ	2
INFRAESTRUCTURAS DE RESPALDO PARA SUMINISTRO Y TRANSPORTE	2
SISTEMAS DE MONITOREO	2
INVENTARIOS DE MITIGACIÓN	2
CAPACIDAD DE SUBCONTRATACIÓN	2
AMBIENTE LABORAL CENTRADO EN LA TAREA EN LUGAR DE MULTITAREA	1
PROTOCOLO DE INDUSTRIA	1
AUTONOMÍA	1
COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN	1
SENTIDO DE CONTROL	1
CONFIANZA DEL CLIENTE	1
INVENTIVA/CREATIVIDAD	1
CONFIANZA INSTITUCIONAL	1
CAPITAL SOCIAL Y HUMANO	1
CONOCIMIENTO COMPARTIDO	1
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	1
CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES	1
INFORMACIÓN DE CALIDAD	1
CREACIÓN DE DISRUPCIONES PRODUCTIVAS	1
INTERACCIONES DE RESPETO	1

CREATIVIDAD	1
MEDIDAS DE HIGIENE	1
CUESTIONES AMBIENTALES	1
PERSEVERANCIA	1
CULTURA ORGANIZACIONAL	1
APOYO A POBLACIÓN VULNERABLE	1
DESAFÍOS ENFRENTADOS	1
RELACIÓN CON INSTITUCIONES	1
DISPONIBILIDAD/CALIDAD DE INFORMACIÓN	1
SEGURIDAD EN LAS ACCIONES	1
EFICIENCIA PRODUCTIVA	1
SOPORTE ECONÓMICO, MERCANTIL Y DE COMERCIO	1
CAPACIDADES DE PLANEACIÓN	1
CAPITAL FINANCIERO	1
ESTRATEGIAS DE RESPUESTA	1
INSPIRACIÓN A TRAVÉS DE HÉROES	1
ESTRUCTURA DE COSTOS	1
CAPITAL HUMANO	1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1
CAPACIDAD DE NEGOCIO	1
CAPACIDAD DE IMPROVISACIÓN	1
MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN	1
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1
OBJETIVO COMPARTIDO	1
AGILIDAD IMPULSADA POR CRISIS	1
PLANEACIÓN	1
TOMA DE DECISIONES DESCENTRALIZADA	1

PRACTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES	1
VELOCIDAD DE RESPUESTA	1
PROTECCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE PRIMERA LÍNEA	1
AUTOEFICACIA (CONFIANZA)	1
CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	1
SOPORTE POR PARTE DEL GOBIERNO	1
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	1
GESTIÓN DEL CAMBIO	1
CLIMA LABORAL POSITIVO Y PROACTIVO	1
GESTIÓN HUMANA	1
SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL	1
GESTIÓN NO JERÁRQUICA	1
COLABORACIÓN	1
GUÍA CORPORATIVA Y PROFESIONAL	1
COMPOSTURA	1
INDIVIDUOS EMPODERADOS	1
GESTIÓN DE VULNERABILIDADES	1
ACTITUD ANTE LAS CRISIS	1
VENTAJA COMPETITIVA	1
GESTIÓN DE CRISIS	1
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1
GERENCIA ESTRATÉGICA	1
TOTAL GENERAL	140

Fuente: Elaborada por el autor

Adicionalmente, de los documentos seleccionados se identificó la metodología de estudio empleada para dar una visión de los enfoques planteados para estos trabajos. De esta forma, se agruparon los trabajos en 9 metodologías las cuales se resumen en la Ilustración 13

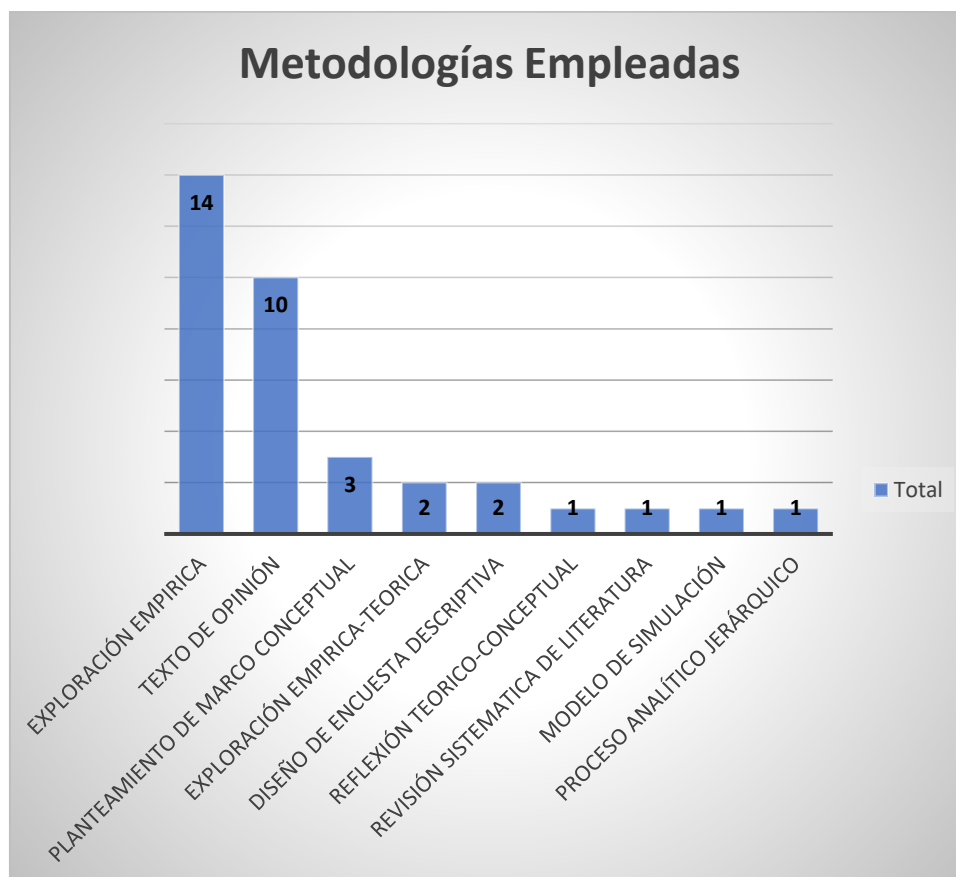


Ilustración 13 Metodologías de investigación por número de documentos

Fuente: Elaborada por el autor

Con esta información se ve claramente que el 40% de los documentos usaron la exploración empírica para tratar de describir la situación real de empresas enfrentando el desarrollo de la pandemia de Covid-19. También es importante resaltar que 10 de los textos analizados fueron ensayos de opinión que buscan expresar el punto de vista del autor acerca de la situación y desarrollo actual de las organizaciones durante la crisis actual, sin abordar un acercamiento empírico ni mayor sustento metodológico.

En línea con las metodologías identificadas, en este trabajo también se trató de identificar las herramientas usadas por los autores con el fin de realizar los documentos seleccionados. De esta forma, la ilustración 14 muestra las principales herramientas empleados por los investigadores a la hora de obtener la información y elaborar los documentos.

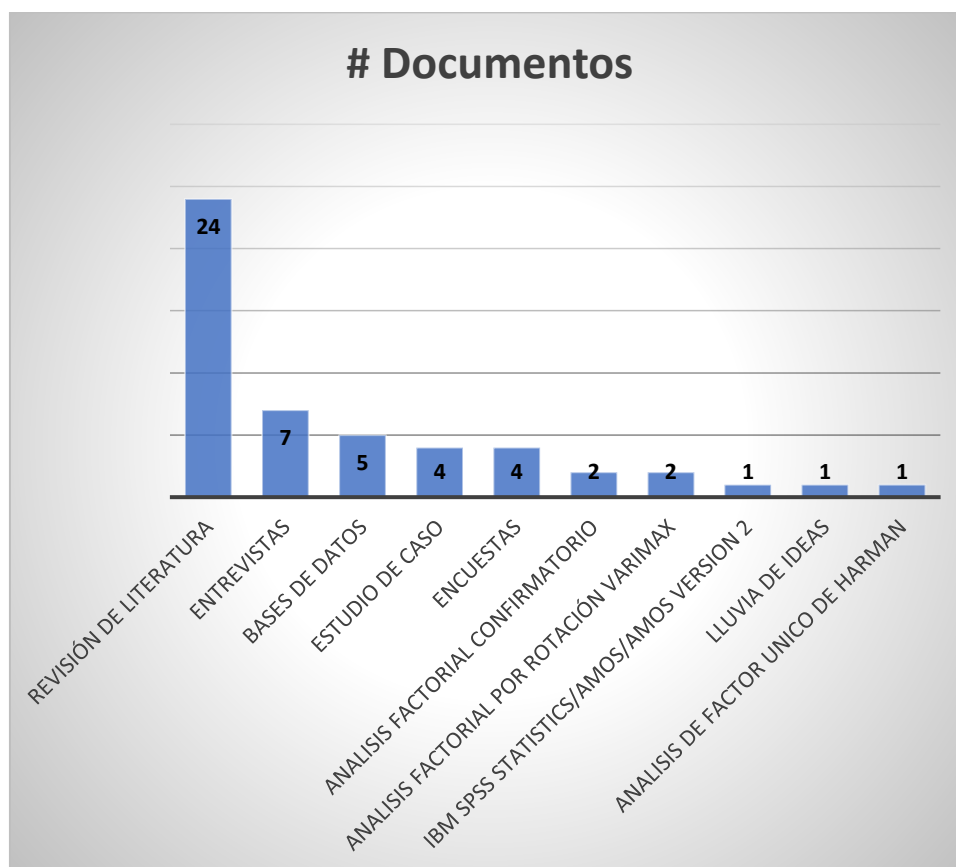


Ilustración 14 Top 10 herramientas más utilizada por los documentos

Fuente: Elaborada por el autor

Con lo anterior, se observa que un 68% de los documentos (24 de 35) utilizaron la revisión de literatura como herramienta para poder construir un marco teórico y soporte conceptual para el trabajo que realizaron. Este permite poner en manifiesto la literatura relacionada con el tema en cuestión al tiempo que promueve la discusión entre diferentes corrientes de pensamiento lo que

propicia la generación de nuevo conocimiento a la vez que genera el soporte para la realización de estudios empíricos posteriores.

Seguido a la revisión de literatura, la segunda herramienta más utilizada fueron las Entrevistas, realizadas en totalidad mediante medios electrónicos para acatar las medidas adoptadas por los gobiernos para enfrentar la pandemia actual. El uso de las entrevistas permite a los autores conocer la opinión directa de los actores implicados en el tema de estudio, de esta forma se logra obtener información cualitativa que mediante otros métodos sería difícilmente identificable.

En tercer lugar, aparece el uso de bases de datos, las cuales fueron utilizadas para obtener información general de las empresas objeto de estudio con el fin de realizar una caracterización de estas y en muchos casos realizar la selección de las muestras sobre las cuales se realizaron estudios empíricos.

La tabla 5 contiene el total de las herramientas identificadas que fueron usadas en los documentos revisados.

Tabla 5 Herramientas usadas en los documentos revisados

Etiquetas de fila	# Documentos
REVISIÓN DE LITERATURA	24
ENTREVISTAS	7
BASES DE DATOS	5
ESTUDIO DE CASO	4
ENCUESTAS	4
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO	2
ANÁLISIS FACTORIAL POR ROTACIÓN VARIMAX	2
IBM SPSS Statistics/AMOS/AMOS Versión 2	1

LLUVIA DE IDEAS	1
ANÁLISIS DE FACTOR ÚNICO DE HARMAN	1
SOFTWARE DE SIMULACIÓN	1
ESCALA DE RESILIENCIA CONNOR-DAVIDSON (CD-RISC)	1
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	1
REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE	1
PRUEBA DICKEY-FULLER AUMENTADA (ADF)	1
AUTO REGRESIÓN VECTORIAL AUMENTADA	1
MESAS REDONDAS	1
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	1
MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	1
MODELOS DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS	1
MÉTODO DE INTERPOLACIÓN LINEAL DE REEMPLAZO DE INFORMACIÓN	1
TABLA MORGAN-KREGJCIE	1
PRUEBA KWIATKOWSKI-PHILLIPS-SCHMIDT-SHIN (KPSS)	1
MODELO DE RIESGO PORCIONAL	1
SPSS STATISTICS	1
AGRUPAMIENTO JERÁRQUICO Y SBD	1
APLICACIÓN DE CASOS PASADOS	1
CONSULTA DE EXPERTOS	1
Total general	69

Fuente: Elaborada por el autor

Otro aspecto que se buscó identificar en los documentos seleccionados fue el enfoque dado a la pandemia, es decir la forma en la que los autores entendían que se debía manejar por parte de las organizaciones. De esta forma, se generaron 3 categorías: un enfoque tradicional donde la pandemia es “Una disrupción a la cual debe hacerse frente”; un enfoque progresista donde la crisis es “Una oportunidad para mejorar” y finalmente una visión de continuidad y permanencia donde el Covid es “Un evento que debe ser interiorizado y aceptado” entendiendo que el entorno es cada vez más volátil y siempre habrá nuevas disrupciones a la vuelta de la esquina. La ilustración 15 muestra la distribución de los artículos entre las 3 categorías propuestas:

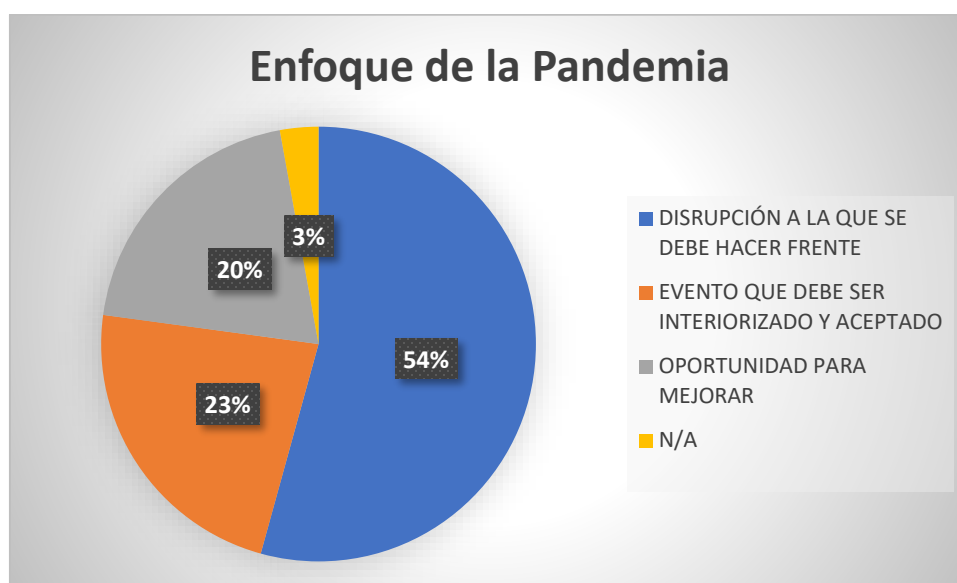


Ilustración 15 Enfoque dado a la Pandemia

Fuente: Elaborada por el autor

Aquí, contrario a lo ocurrido en el caso del enfoque de la resiliencia, se observa una clara tendencia de los autores a decir la pandemia como una crisis que las empresas deben hacer frente para subsistir sin importar las condiciones. Este es un enfoque más orgánico y tradicional ya que no tiene un objetivo de mejora o sustentabilidad sino únicamente de sobrevivencia. 19 de los 35 documentos utilizaron este enfoque para la pandemia. Igualmente es interesante que únicamente 7

de los 35 artículos resaltarán el valor de la crisis actual al momento de generar nuevas oportunidades, mercados y clientes potenciales que pueden ser aprovechados por ciertas organizaciones para lograr un estado de beneficio mayor al anterior a la pandemia. Igualmente, la mayoría de los artículos no tratan la capacidad de las crisis de identificar puntos débiles y aspectos de mejoras en las empresas, lo que en el largo plazo apoya la generación de resiliencia y la generación de fortalezas donde antes había debilidades.

Por otra parte, se trató de identificar las limitaciones propias de cada documento que pudieran cuestionar los resultados obtenidos o la generalización de las conclusiones generadas. Así, la ilustración 16 muestra las 10 limitaciones que más se repitieron entre los 35 documentos revisados

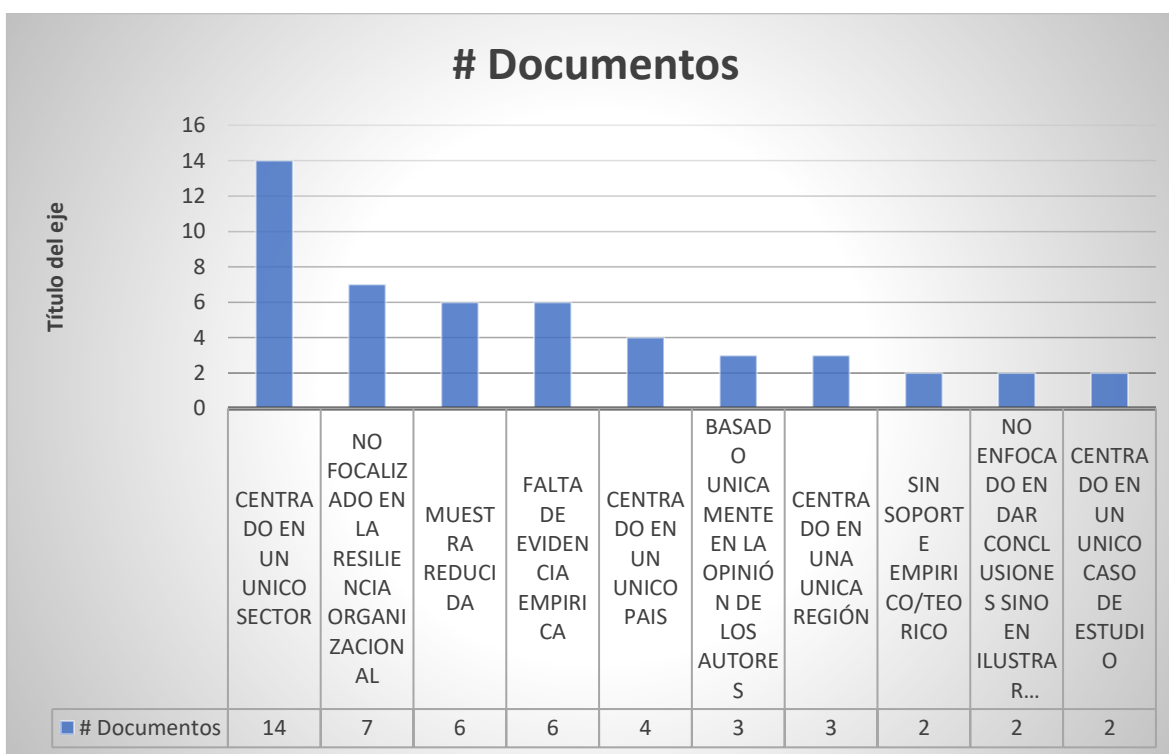


Ilustración 16 Principales Limitaciones identificadas

Fuente: Elaborada por el autor

De esta forma, se observa que 14 de los 35 documentos centran su desarrollo en el marco de un sector económico/productivo concreto. Esto, si bien facilita la obtención de información y la

generación de conclusiones, impide que los resultados obtenidos sean fácilmente aplicables a otros sectores o industrias dadas las diferencias intrínsecas de cada uno. Esto resulta en que muchas de las conclusiones obtenidas en estos trabajos no puedan ser aplicadas o deban ser ajustadas para poder sacarles provecho en organizaciones de distinto tipo.

Por otra parte, se encontraron 7 documentos que en su título y/o abstract mencionaban la Resiliencia, en su desarrollo realmente no profundizaban en la conceptualización o implicación de esta en el desempeño de las organizaciones ante la crisis actual, únicamente hacían uso del término pero sin profundizar en sus implicaciones. Así mismo, 6 de los 14 textos que realizaron una exploración empírica hicieron uso de muestra muy reducidas que limitan la validez y usabilidad de los resultados dado que al ser muestras de entre 5 y 15 individuos de estudio las conclusiones resultantes están totalmente focalizadas en un grupo muy pequeño que puede tener grandes discrepancias con la tendencia general del sector. Por lo mismo, es difícil poder extrapolar dichos resultados a otras industrias, países o incluso organizaciones.

Finalmente, la tabla 6 muestra el detalle de la caracterización completa realizada a los 35 documentos, incluyendo las principales conclusiones de cada uno.

Tabla 6 Caracterización completa de los documentos revisados

Autores	Titulo	SECTOR	ENFOQUE RESILIENCIA	FACTORES DE RESILIENCIA	METODOLOGÍA DEL DOCUMENTO	HERRAMIENTAS USADAS	ENFOQUE DE LA PANDEMIA	CONCLUSIONES	LIMITACIONES
Khurana S., Haleem A., Luthra S., Huisingh D., Mannan B.	Now is the time to press the reset button: Helping India's companies to become more resilient and effective in overcoming the impacts of COVID-19, climate changes and other crises	PYMES	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	Soporte económico, mercantil y de comercio; Preparación de TI; Roles de Gobierno; Cadena de suministro; Protocolo de Industria; Cuestiones Ambientales; Construcción de Capacidades; Gestión del Cambio; Cultura organizacional	PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO	REVISIÓN DE LITERATURA; CONSULTA DE EXPERTOS; LLUVIA DE IDEAS	OPORTUNIDAD PARA MEJORAR	SE IDENTIFICARON 9 FACTORES CLAVES DE RESILIENCIA Y 42 VARIABLES QUE LOS INFLUYEN; EL(LOS) ROL(ES) DEL GOBIERNO TIENEN UN IMPACTO CLAVE EN LA SUPERACIÓN DE CATÁSTROFES PARA LAS ORGANIZACIONES; EL IMPACTO DE LA PANDEMIA QUITARÁ IMPORTANCIA A TEMAS AMBIENTALES EN FAVOR DE FAVORECER CRECIMIENTO ECONÓMICO.	FOCALIZADO EN UN PAÍS; GRUPO LIMITADO DE EXPERTOS CONSULTADOS; FALTA DE EVIDENCIA EMPÍRICA
Ding D., Guan C., Chan C.M.L., Liu W.	Building stock market resilience through digital transformation: using Google trends to analyze the impact of COVID-19 pandemic	MERCADO DE VALORES	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	PREPARACIÓN DE TI;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; AGRUPAMIENTO JERÁRQUICO Y SBD; AUTO REGRESIÓN VECTORIAL AUMENTADA; PRUEBA DICKEY-FULLER AUMENTADA (ADF); PRUEBA KWIATKOWSKI-PHILLIPS-SCHMIDT-SHIN (KPSS);	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL JUEGA UN PAPEL CLAVE EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL; LAS TENDENCIAS DE BÚSQUEDA DE GOOGLE SON UN MECANISMO VALIDO PARA IDENTIFICAR LAS TENDENCIAS DEL MERCADO Y PREDECIR EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE VALORES	LIMITADO MARCO TEMPORAL ESTUDIADO; NO AHONDA EN LA DIFERENCIACIÓN ENTRE SECTORES;

Gössling S.	Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective	AVIACIÓN	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	N/A	TEXTO DE OPINIÓN	REVISIÓN DE LITERATURA	OPORTUNIDAD PARA MEJORAR	EL SECTOR ES ALTAMENTE DEPENDIENTE DE LAS AYUDAS ESTATALES; LA AVIACIÓN ES UN SECTOR CON BAJA RESILIENCIA; EL SECTOR TIENE UN IMPACTO E INFLUENCIA EN LOS EVENTOS DISRUPTIVOS AMBIENTALES (PANDEMIAS, CAMBIO CLIMÁTICO)	FOCALIZADO EN EL SECTOR DE AVIACIÓN; NO FOCALIZADO EN LA RESILIENCIA
Lloyd-Smith M.	The COVID-19 pandemic: Resilient organisational response to a low-chance, high-impact event	SALUD	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	CAPACIDAD DE IMPROVISACIÓN; FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL; AUTONOMÍA; CONOCIMIENTO COMPARTIDO	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ESTUDIO DE CASO	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LA IMPROVISACIÓN ES CLAVE PARA PROMOVER LA RESILIENCIA ANTE EVENTOS DE BAJA PROBABILIDAD Y ALTO IMPACTO; SE DEBE REDUCIR EL CONTROL CENTRAL CON EL OBJETIVO DE AUMENTAR LA AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES DE LOS EQUIPOS; IMPROVISACIÓN NO IMPLICA ANARQUÍA, SE DEBE GARANTIZAR LA PERDURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CENTRADO EN UN ÚNICO CASO DE ESTUDIO; CENTRADO EN LA IMPROVISACIÓN COMO RESPUESTA A LOS EVENTOS DE BAJA PROBABILIDAD Y ALTO IMPACTO
Barton M.A., Christianson M., Myers C.G., Sutcliffe K.	Resilience in action: Leading for resilience in response to COVID-19	GENERAL	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	CREACIÓN DE DISRUPCIONES PRODUCTIVAS; GESTIÓN DE RECURSOS;	PLANTEAMIENTO DE MARCO CONCEPTUAL	N/A	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LA RESILIENCIA NO ES ALGO QUE SE TIENE SINO ALGO QUE SE HACE; SE BASA EN LA GESTIÓN DEL RÁPIDO APRENDIZAJE;	FALTA DE EVIDENCIA EMPÍRICA; BASADO ÚNICAMENTE EN LA OPINIÓN DE LOS AUTORES;
Amadi-Echendu J., Thopil G.A.	Resilience Is Paramount for Managing Socio-Technological Systems	ENERGÉTICO	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR	ROBUSTEZ; INVENTIVA/CREATIVIDAD;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; ESTUDIO DE CASO	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE	PARA CONSTRUIR RESILIENCIA A LARGO PLAZO SE REQUIERE INTEGRACIÓN CONTINUA DE ROBUSTEZ E INVENTIVA DE UNA FORMA ALINEADA CON EL	CENTRADO EN UN ÚNICO CASO DE ESTUDIO; ENFOCADO EN SISTEMAS SOCIO-TECNOLÓGICOS

	during and Post-Covid-19		QUE EL ANTERIOR				HACER FRENTE	PARADIGMA DE SUSTENTABILIDAD; ES RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA IDENTIFICAR, ELIMINAR O CUBRIR LAS VULNERABILIDADES PRESENTES EN EL SISTEMA	EN LUGAR DE ORGANIZACIONES
Rai A.	The COVID-19 pandemic: Building resilience with IS research	SALUD	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	AGILIDAD IMPULSADA POR CRISIS; INNOVACIÓN; VARIEDAD DE PROVEEDORES; INDIVIDUOS EMPODERADOS;	TEXTO DE OPINIÓN	REVISIÓN DE LITERATURA; ESTUDIO DE CASO	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	LA PANDEMIA ACELERO VARIOS AÑOS LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS PROFUNDOS EN LAS EMPRESAS (TRABAJO REMOTO, DESARROLLOS TI, COMERCIO ELECTRÓNICO);	CENTRADO ÚNICAMENTE EN LA OPINIÓN DEL AUTOR
Remko V.H.	Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice	CADENA DE SUMINISTRO	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	VARIEDAD DE PROVEEDORES; PREPARACIÓN DE TI;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; ENTREVISTAS; BASES DE DATOS; MESAS REDONDAS;	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	EXISTE UNA CONCORDANCIA ENTRE LAS RECOMENDACIONES DE LA LITERATURA ACERCA DE RESILIENCIA Y ACTUAR EN LA REALIDAD DE LOS EJECUTIVOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO	NO ENFOCADO EN DAR CONCLUSIONES SINO EN ILUSTRAR OPCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES
Ivanov D., Dolgui A.	Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak	CADENA DE SUMINISTRO	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	INVENTARIOS DE MITIGACIÓN; CAPACIDAD DE SUBCONTRATACIÓN; INFRAESTRUCTURAS DE RESPALDO PARA SUMINISTRO Y TRANSPORTE; SISTEMAS DE MONITOREO	PLANTEAMIENTO DE MARCO CONCEPTUAL	REVISIÓN DE LITERATURA;	N/A	PROPONE AL MARCO CONCEPTUAL DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO ENTRELAZADAS; LA VIABILIDAD ES LA CAPACIDAD DE UN SISTEMA PARA MANTENERSE Y RECUPERARSE EN PRESENCIA DE PERTURBACIONES EN UN HORIZONTE DE LARGO PLAZO;	NO FOCALIZADO EN LA RESILIENCIA NI EL IMPACTO DEL COVID

<p>Mercado</p> <p>Echazú C., Walter G.</p>	<p>The resilience of tourism in times of COVID-19 [La resiliencia del turismo en tiempos de COVID-19]</p>	<p>TURISMO</p>	<p>RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN</p>	<p>INNOVACIÓN; EMPREDIMIENTO; PREPARACIÓN DE TI; GESTIÓN DE CRISIS; ROLES DE GOBIERNO; PLANEACIÓN;</p>	<p>TEXTO DE OPINIÓN</p>	<p>REVISIÓN DE LITERATURA</p>	<p>OPORTUNIDAD PARA MEJORAR</p>	<p>EL SECTOR TURISMO ES UN MOTOR DE LAS ECONOMÍAS MUNDIALES; TIENE UN IMPACTO TANTO POSITIVO Y NEGATIVO DADO SU ALTO GRADO DE INTERRELACIÓN CON OTROS SECTORES Y COMUNIDADES; SE REQUIERE UNA TRANSFORMACIÓN PARA RECUPERAR LA CONFIANZA DEL PÚBLICO EN EL SECTOR</p>	<p>CENTRADO EN EL SECTOR TURISMO; FALTA DE EVIDENCIA EMPÍRICA; NO CENTRADO EN LA RESILIENCIA</p>
<p>Glynn M.A.</p>	<p>'15 Days to Slow the Spread': Covid-19 and Collective Resilience</p>	<p>GENERAL</p>	<p>RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN</p>	<p>CONFIANZA INSTITUCIONAL; COMUNIDAD; INSPIRACIÓN A TRAVÉS DE HÉROES</p>	<p>TEXTO DE OPINIÓN</p>	<p>N/A</p>	<p>DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE</p>	<p>N/A</p>	<p>NO ENFOCADO EN DAR CONCLUSIONES SINO EN ILUSTRAR OPCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</p>
<p>Ivanov D., Das A.</p>	<p>Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supply chain resilience: A research note</p>	<p>CADENA DE SUMINISTRO</p>	<p>RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN</p>	<p>INVENTARIOS DE MITIGACIÓN; CAPACIDAD DE SUBCONTRATACIÓN; INFRAESTRUCTURAS DE RESPALDO PARA SUMINISTRO Y TRANSPORTE; SISTEMAS DE MONITOREO</p>	<p>MODELO DE SIMULACIÓN</p>	<p>SOFTWARE DE SIMULACIÓN</p>	<p>DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE</p>	<p>PARA HACER FRENTE A LAS CUARENTENAS SE DEBE EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE ALTERNAR EL CIERRE Y APERTURA DE LOS DISTINTOS ESLABONES DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO; SE DEBE CREAR REDUNDANCIA FLEXIBLE DENTRO DE LAS EMPRESAS; AMPLIAR EL USO DE TECNOLOGÍAS Y ROBOTIZACIÓN</p>	<p>SIMULACIÓN GENERADA ÚNICAMENTE BAJO CRITERIOS DEL AUTOR; NO AHONDA EN LA RESILIENCIA</p>
<p>Portuguez Castro M., Gómez Zermeño M.G.</p>	<p>Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review</p>	<p>EMPREDIMIENTO</p>	<p>GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR</p>	<p>ACTITUD ANTE LAS CRISIS; CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS; CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO; CAPITAL SOCIAL Y HUMANO; GERENCIA</p>	<p>REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA</p>	<p>REVISIÓN DE LITERATURA</p>	<p>DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE</p>	<p>LOS EMPRENDEDORES AFECTAN DE MANERA POSITIVA LA RESILIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES A LAS QUE PERTENECEN; SE IDENTIFICAN 7 FACTORES CLAVES DE RESILIENCIA EN EMPRENDEDORES</p>	<p>FOCALIZADO EN FUNDAMENTAR FUTUROS ESTUDIOS; POCOS TRABAJOS EMPÍRICOS ENFOCADOS EN AMÉRICA LATINA</p>

				ESTRATÉGICA; DESAFÍOS ENFRENTADOS; RELACIÓN CON INSTITUCIONES					
Sheller M.	Reconstructing tourism in the Caribbean: connecting pandemic recovery, climate resilience and sustainable tourism through mobility justice	TURISMO	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	N/A	TEXTO DE OPINIÓN	REVISIÓN DE LITERATURA	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	SE DEBE MODIFICAR LA DEPENDENCIA DE LA REGIÓN CARIBE AL TURISMO TRADICIONAL; EL TURISMO Y SU HERENCIA TRAEN PERJUICIOS AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS A LAS REGIONES QUE SON COMPLETAMENTE DEPENDIENTES; SE DEBE ENFOCAR LA RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE DESASTRES EN CREAR AUTO SUSTENTABILIDAD, COOPERACIÓN ENTRE COMUNIDADES Y SOSTENIMIENTO AMBIENTAL	CENTRADO ÚNICAMENTE EN EL SECTOR TURISMO; NO AHONDA EN LA RESILIENCIA; LA PANDEMIA ES ESTUDIADA DESDE EL ENFOQUE DE DESASTRES AMBIENTALES (HURACANES Y TERREMOTOS)
Sakurai, M; Chughtai, H	Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters	GENERAL	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	ADAPTABILIDAD; PREPARACIÓN; INFORMACIÓN DE CALIDAD; CAPITAL SOCIAL	EXPLORACIÓN EMPÍRICA-TEÓRICA	REVISIÓN DE LITERATURA;	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	LA RESILIENCIA DEBE SER FOMENTADA NO SOLO A NIVEL ORGANIZACIONAL SINO EN TODOS LOS NIVELES; LA TECNOLOGÍA Y SU APLICACIÓN ÉTICA JUEGA UN PAPEL PRIMORDIAL EN LA RESPUESTA A LAS CRISIS; EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD PROMUEVE LA RECUPERACION Y LA RESILIENCIA	BASADO COMPLETAMENTE EN INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJOS DE CAMPOS DESARROLLADOS ANTERIORMENTE; SE BASA EN LA CONCEPCIÓN QUE LOS DESASTRES NATURALES Y LAS PANDEMIAS TIENEN EFECTOS SIMILARES;

AW Wu, C Connors, GS Everly Jr	COVID-19: peer support and crisis communication strategies to promote institutional resilience	SALUD	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	LIDERAZGO; COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN; EMPODERAMIENTO	TEXTO DE OPINIÓN	APLICACIÓN DE CASOS PASADOS	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	SE DEBE BRINDAR ACOMPAÑAMIENTO A LOS TRABAJADORES DE LA SALUD PARA EVITAR SECUELAS PSICOLÓGICAS POR SU LABOR; EL ESTRÉS Y PROBLEMAS PSICOLÓGICOS AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA SALUD AL MOMENTO DE ATENDER CRISIS	CENTRA ÚNICAMENTE EN LOS TRABAJADORES DE LA SALUD
W Huang, S Chen, LT Nguyen	Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms	GENERAL	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA; FLEXIBILIDAD; ADAPTABILIDAD	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	MODELOS DE MÍNIMOS CUADRADOS ORDINARIOS; MODELO DE RIESGO PORCIONAL; BASES DE DATOS	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LA RSC TIENE UN EFECTO POSITIVO EN LA CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS DE REDUCIR EL IMPACTO SUFRIDO POR LAS CRISIS; LA RSC REDUCE EL TIEMPO NECESARIO PARA RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA PERTURBACIÓN	FALTA DE DISPONIBILIDAD DE DATOS PÚBLICOS PARA EMPÍRICAMENTE EXAMINAR LOS MECANISMOS DE IMPACTO DE LA RSC EN LA RESILIENCIA; PERIODO CORTO DE OBSERVACIÓN (142 DÍAS); CENTRADO EN UN ÚNICO PAÍS
M Salanova	How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience	GENERAL	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	RECURSOS PSICOLÓGICOS POSITIVOS; CAPITAL SOCIAL; PRACTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES	TEXTO DE OPINIÓN	N/A	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LA RESILIENCIA DEBE SER CULTIVADA ANTES DE LAS CRISIS; LE FACTOR HUMANO JUEGA UN PAPEL DETERMINANTE EN EL NIVEL DE RESILIENCIA	BASADO ÚNICAMENTE EN LA OPINIÓN DE LOS AUTORES; SIN SOPORTE TEÓRICO NI EMPÍRICO
ROFMBIN RIVERS	DOWNSIZING STRATEGY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF	FINANCIERO	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR	FLEXIBILIDAD; ADAPTABILIDAD; LIDERAZGO; MONITOREO	DISEÑO DE ENCUESTA DESCRIPTIVA	REVISIÓN DE LITERATURA; ENCUESTAS; COEFICIENTE DE	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE	ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN ORGANIZACIONAL TIENEN UN IMPACTO NEGATIVO EN LA FLEXIBILIDAD; HAY UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE LA	CENTRADO EN UN ÚNICO PAÍS (NIGERIA); FOCALIZADO EN EL

	MICROFINANCE BANKS IN RIVERS STATE, NIGERIA: THE POST-COVID 19 ERA PERSPECTIVE		A LA DISRUPCIÓN	DEL ENTORNO; GESTIÓN DE VULNERABILIDADES		CORRELACIÓN DE PEARSON	HACER FRENTE	REDUCCIÓN DE LA FUERZA LABORAL Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	SECTOR MICRO FINANCIERO
K Kokubun, Y Ino, K Ishimura	Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention	GENERAL	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	CAPITAL SOCIAL;	DISEÑO DE ENCUESTA DESCRIPTIVA	IBM SPSS Statistics/AMOS/AMOS Version 2; ANÁLISIS FACTORIAL POR ROTACIÓN VARIMAX; ANÁLISIS DE FACTOR ÚNICO DE HARMAN; ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	EMPLEADOS CON UN ALTO CAPITAL SOCIAL COOPERAN MEJOR CON LAS MEDIDAS DE CONTINGENCIA DE UNA CRISIS E INCREMENTAN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL; UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE AUMENTA EL COMPROMISO Y COLABORACIÓN DE LOS EMPLEADOS, FAVORECIENDO LA RESILIENCIA; SE REQUIERE APOYAR A LAS PERSONAS PARA REDUCIR LOS NIVELES DE ANSIEDAD ANTE LAS CRISIS PARA PODER FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO	NO FOCALIZADO EN LA RESILIENCIA
T Weil, S Murugesan	IT Risk and Resilience- Cybersecurity Response to COVID-19.	TI	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	ESTRATEGIAS DE RESPUESTA; GESTIÓN HUMANA; PLANES DE CONTINUIDAD	TEXTO DE OPINIÓN	REVISIÓN DE LITERATURA	OPORTUNIDAD PARA MEJORAR	LA TI HA JUGADO UN PAPEL FUNDAMENTAL EN LA ESTABILIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y ESTADOS DURANTE LA PANDEMIA; LOS CAMBIOS Y MEJORAS GENERADOS DURANTE LA RESPUESTA A UNA CRISIS DEBEN SER INTERIORIZADOS PARA PROVEER UNA MEJOR RESPUESTA A NUEVAS DISRUPCIONES	FOCALIZADO EN UN ÚNICO SECTOR (TI); FALTA DE SOPORTE EMPÍRICO
Z Austin, P Gregory	Resilience in the time of pandemic: The	FARMACÉUTICO	MANTENER EL	TECNOLOGÍA; GUÍA CORPORATIVA Y	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ENTREVISTAS	DISRUPCIÓN A LA	SE REQUIERE ASEGURAR LA RESILIENCIA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO PARA	FOCALIZADO EN LA RESILIENCIA

	experience of community pharmacists in Ontario during COVID-19		ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	PROFESIONAL; AMBIENTE LABORAL CENTRADO EN LA TAREA EN LUGAR DE MULTITAREA; MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN; CAPACITACIÓN DEL PERSONAL; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			QUE SE DEBE HACER FRENTE	QUE ESTE PUEDA SEGUIR SIRVIENDO A LA SOCIEDAD DURANTE LAS CRISIS; ES MUY IMPORTANTE EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN PARA OFRECER LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA EL DESARROLLO DE LA RESILIENCIA INDIVIDUAL;	INDIVIDUAL; CENTRADO ÚNICAMENTE EN EL CERCO FARMACÉUTICO; MUESTRA REDUCIDA (21 PARTICIPANTES); SIN SUSTENTO TEÓRICO VALIDADO
C Béné	Resilience of local food systems and links to food security—A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks	ALIMENTARIO	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	CAPITAL SOCIAL; CAPITAL HUMANO; CAPITAL FINANCIERO	REFLEXIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL	REVISIÓN DE LITERATURA	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	ES IMPERATIVO NO SOLO FOCALIZARSE EN EL IMPACTO INICIAL DE UNA CRISIS SINO TAMBIÉN EN LAS RESPUESTAS ADOPTADAS POR LOS DISTINTOS ACTORES INTERCONECTADOS; LOS MÉTODOS DE PREPARACIÓN TRADICIONALES PARA ENFRENTAR CRISIS (ACUMULACIÓN DE RECURSOS, ACCESO A SEGUROS/COBERTURAS, DIVERSIFICACIÓN, SUBSTITUCIÓN) NO SON DIRECTAMENTE APLICABLES A SISTEMAS LOCALES DE ALIMENTOS DENTRO DE PAÍSES DE BAJOS/MEDIOS INGRESOS; LOS EFECTOS DE HONDAS GENERADOS POR LAS RESPUESTAS DE LOS DIFERENTES ACTORES SON UN ELEMENTO ESENCIAL DEL ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS	CENTRADO EN EL SECTOR DE SUMINISTRO DE ALIMENTOS; FOCALIZADO ÚNICAMENTE EN PAÍSES DE BAJOS/MEDIOS INGRESOS
I Golgeci, HE Yildiz,	The rising tensions between efficiency and resilience in global	CADENA DE	MANTENER EL ESTADO	SELECCIÓN DE SOCIOS; TOMA DE DECISIONES DESCENTRALIZADA; CAPITAL	PLANTEAMIENTO DE MARCO CONCEPTUAL	REVISIÓN DE LITERATURA	EVENTO QUE DEBE SER	RESILIENCIA Y EFICIENCIA NO SON MUTUAMENTE EXCLUYENTES EN CADENAS DE VALOR GLOBALES; SE DEBE	CENTRADO ÚNICAMENTE EN LAS

UR Andersson	value chains in the post-COVID-19 world	SUMINIST RO	ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	SOCIAL; MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN EN LA CADENA DE VALOR;			INTERIORI ZADO Y ACEPTADO	PRIORIZAR REFORZAR LA RESILIENCIA ANTES QUE CENTRARSE SOLO EN LA EFICIENCIA EN ENTORNOS TURBULENTOS; SE REQUIERE UNA VISTA A LARGO PLAZO PARA PODER REPLANTEAR LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES, REPATRIAR LA CADENA DE VALOR PUEDE OFRECER RIESGOS MAYORES QUE UNA CADENA GEOGRÁFICAMENTE DISPERSA	CADENAS DE VALOR GLOBALES
C Păunescu, E Mátyus	Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises	PYMES	MANTENE R EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN; INNOVACIÓN; CAPITAL SOCIAL; PREPARACIÓN TI; EFICIENCIA PRODUCTIVA; MEDIDAS DE HIGIENE; PROTECCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE PRIMERA LÍNEA; ACORTAMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO; APOYO A POBLACIÓN VULNERABLE;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ENCUESTAS; ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO; REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE; ANÁLISIS FACTORIAL POR ROTACIÓN VARIMAX;	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LAS EMPRESAS CON MAYORES NIVELES DE RESILIENCIA SE REPODRÁN DE MEJOR FORMA A LA AFECTACIÓN DE LA PANDEMIA; LA APERTURA A LA INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA ADECUARSE A LAS DEMANDAS CAMBIANTES ES ESENCIAL PARA HACER FRENTE A LAS CRISIS; SE DEBE GARANTIZAR LA EFICIENCIA DURANTE LAS DISRUPCIONES; LA PROTECCIÓN DEL PERSONAL (OFRECER ESPACIOS SEGUROS, MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD Y APOYO PSICOLÓGICO) APOYA LA FORMACIÓN DE RESILIENCIA	MUESTRA REDUCIDA (56 PYMES); FOCALIZADO EN UN ÚNICO PAÍS (RUMANIA)
MN Dijk	How entrepreneur resilience impacts the utilization of innovation in dealing with adversities like the COVID-19 pandemic	ALIMENT ARIO	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	N/A	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; ENTREVISTAS; ESCALA DE RESILIENCIA CONNOR-DAVIDSON (CD-RISC);	OPORTUNI DAD PARA MEJORAR	NO SE EVIDENCIA UNA CLARA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE RESILIENCIA Y EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR; EN LA FASE DE CONTENCIÓN DE UNA PANDEMIA ES MÁS RELEVANTE LA INNOVACIÓN QUE LA RESILIENCIA DE	MUESTRA REDUCIDA (10 PYMES); CENTRADO EN UN ÚNICO PAÍS (HOLANDA); FOCALIZADO EN LOS RESTAURANTES;

	in the restaurant industry in the Netherlands.							LOS EMPRENDEDORES; LA RESILIENCIA TOMA IMPORTANCIA A MEDIDA QUE LA URGENCIA POR LA INNOVACIÓN DECRECE;	
P Gabilliet	The Resilient Leader: A resource of optimism in the post-Covid era	GENERAL	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	OBJETIVO COMPARTIDO; SEGURIDAD EN LAS ACCIONES; CLIMA LABORAL POSITIVO Y PROACTIVO	TEXTO DE OPINIÓN	N/A	OPORTUNIDAD PARA MEJORAR	EL PAPEL DEL LIDER RESILIENTE IMPULSA LA RESILIENCIA A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN; SE DEBEN CAPITALIZAR LA PEQUEÑAS VICTORIAS; LOS LIDERES RESILIENTES SE CENTRAN EN COMO AFRONTAR LAS DISRUPCIONES EN LUGAR DE BUSCAR EL POR QUE DE LAS MISMAS;	CENTRADO EN LA RESILIENCIA PERSONAL DEL LIDER; SIN SOPORTE EMPÍRICO/TEÓRICO;
JC ALVES, TC LOK, YB LUO, W HAO	Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau	PYMES	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	FLEXIBILIDAD; ROBUSTEZ; PLANES DE CONTINGENCIA; LIDERAZGO; GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS; MONITOREO DEL ENTORNO; CAPACIDAD DE APRENDIZAJE; CAPITAL SOCIAL; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS; PREPARACIÓN DE TI	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; ENTREVISTAS;	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	LAS EXPERIENCIAS PASADAS LIDIANDO CON CRISIS BENEFICIAN LA RESILIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES; LAS CRISIS OFRECEN LA OPORTUNIDAD DE IDENTIFICAR ASPECTOS A MEJORAR DENTRO DE LAS EMPRESAS; LAS PYMES SUFREN MENORES IMPACTOS A CORTO PLAZO POR LA PANDEMIA GRACIAS A SU FLEXIBILIDAD, POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y BAJA BUROCRACIA; SE REQUIERE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CRISIS A LARGO PLAZO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS; LAS ACCIONES DEL GOBIERNO TIENEN UN PAPEL DETERMINANTE EN EL IMPACTO DE LAS CRISIS Y LA RECUPERACIÓN ANTE LAS MISMAS;	MUESTRA REDUCIDA (6 EMPRESAS); CENTRADO EN UNA UNICA REGIÓN (MACAU - CHINA);

J Hyppänen	Resilience during a temporary lay-off: Finnair cabin crew and the COVID-19 pandemic	AVIACIÓN	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	CREATIVIDAD; INNOVACIÓN; SEGURIDAD PSICOLÓGICA; INTERACCIONES DE RESPETO; GESTIÓN NO JERÁRQUICA; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS; CAPITAL SOCIAL; SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ENTREVISTAS; REVISIÓN DE LITERATURA;	OPORTUNIDAD PARA MEJORAR	LA RESILIENCIA ORGANIZACIÓN SE BASA EN LA RESILIENCIA DE SUS MIEMBROS; EL FACTOR PSICOLÓGICO DEBE TENERSE MUY EN CUENTA PARA INCENTIVAR LA RESILIENCIA DE LOS INDIVIDUOS; EL GOBIERNO JUEGA UN PAPEL FUNDAMENTAL AL MOMENTO DE SOBREPONERSE A LAS CRISIS COMO LA PANDEMIA; EL NIVEL DE COMPROMISO Y CERCANÍA DE LOS EMPLEADOS HACIA LA EMPRESA AUMENTA LA RESILIENCIA PERSONAL Y ORGANIZACIONAL	CENTRADO EN UN ÚNICO SECTOR (AVIACIÓN); CENTRADO EN UNA UNICA EMPRESA (FINNAIR); MUESTRA LIMITADA (SOLO 8 ENTREVISTAS)
J Beale	Academic Resilience and its Importance in Education after Covid-19	EDUCACIÓN	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	AUTOEFICACIA (CONFIANZA); CAPACIDADES DE PLANEACIÓN; SENTIDO DE CONTROL; COMPOSTURA; PERSEVERANCIA	TEXTO DE OPINIÓN	REVISIÓN DE LITERATURA;	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	HAY UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE LA RESILIENCIA Y EL ÉXITO ACADÉMICO; LA AUTOEFICACIA JUEGA UN ROL CENTRAL EN EL DESARROLLO DE LA RESILIENCIA EN LOS ESTUDIANTES	CENTRADO ÚNICAMENTE EN EL SECTOR EDUCATIVO; SIN SOPORTE EMPÍRICO
KG Joseph	FIRM RESILIENCE TO AN ECONOMIC CRISIS AMONG MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN EMERGING ECONOMIES: A RESPONSE TO EFFECTS OF COVID 19	PYMES	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	EXISTENCIA DE ALIANZAS EMPRESARIALES; VENTAJA COMPETITIVA; ESTRUCTURA DE COSTOS; ACCESO A RECURSOS	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; TABLA MORGAN-KREGJCIE; ENCUESTAS; ENTREVISTAS; MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES; SPSS STATISTICS; MÉTODO DE INTERPOLACIÓN LINEAL DE	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	HAY UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE LA ORIENTACIÓN A FORMAR ALIANZAS Y LA VENTAJA COMPETITIVA; EL AUMENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA INCREMENTA LA RESILIENCIA; LA ORIENTACIÓN A LAS ALIANZAS INFLUENCIA POSITIVAMENTE LA RESILIENCIA MEDIANTE LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA	CENTRADO EN UN ÚNICO PAÍS (UGANDA);

						REEMPLAZO DE INFORMACIÓN; ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO; BASES DE DATOS			
JF Helgeson, JF Fung, Y Zhang, AR Roa-Henriquez ...	Eliciting Lessons from Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) for Natural Disaster Resilience Planning and Recovery During the COVID-19 Pandemic:	PYMES	RETORNAR AL ESTADO ANTERIOR A LA DISRUPCIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL; CAPACIDAD DE NEGOCIO; DISPONIBILIDAD/CALIDAD DE INFORMACIÓN; SOPORTE POR PARTE DEL GOBIERNO; EXPERIENCIAS PASADAS LIDIANDO CON CRISIS;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ENCUESTAS; REVISIÓN DE LITERATURA; BASES DE DATOS	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	N/A	NO ABARCA LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA NI LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS; SE CENTRA ÚNICAMENTE EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTOS Y NO ES SU USO;
A Dashi	The impact working from home due to COVID-19 has on the relationships in the lens of digital resilience	GENERAL	MANTENER EL ESTADO ANTERIOR DURANTE LA DISRUPCIÓN	N/A	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	REVISIÓN DE LITERATURA; ENTREVISTAS;	DISRUPCIÓN A LA QUE SE DEBE HACER FRENTE	PAREJAS TRABAJANDO EN EL MISMO ESPACIO CONLLEVA UNA DISMINUCIÓN DE LA CONCENTRACIÓN Y DESCARGAS DE FURIA; LOS HÁBITOS DE TRABAJO PERSONALES CAUSAN DISTRACCIÓN Y PERTURBACIÓN EN LAS PAREJAS; NO SE EVIDENCIA UNA RELACIÓN NEGATIVA ENTRE LA DESPREOCUPACIÓN POR LA APARIENCIA FÍSICA Y RELACIÓN DE PAREJA;	CENTRADO EN EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS RELACIONES DE PAREJA; MUESTRA REDUCIDA (SOLO 5 ENTREVISTAS); CENTRADO EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES;
S Burch, J DiBella, J Rao-Williams, N Forrest...	Sustainable business practices can build resilient local economies for a post-COVID-19 recovery	GENERAL	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	EMPODERAMIENTO; CAPITAL SOCIAL; COLABORACIÓN; CAPACIDADES EMPRENDEDORAS; FLEXIBILIDAD DE RECURSOS; INNOVACIÓN; ALIANZAS	EXPLORACIÓN EMPÍRICA	ESTUDIO DE CASO; REVISIÓN DE LITERATURA	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORIZADO Y ACEPTADO	PARA PROMOVER LA SUSTENTABILIDAD A LARGO PLAZO SE DEBE CULTIVAR LA RESILIENCIA NIVEL INDIVIDUAL, ORGANIZACIONAL Y COMUNAL; EL PAPEL DEL GOBIERNO ES FUNDAMENTAL AL APOYAR Y PROMOVER EL	NO FOCALIZADO EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL;

				EMPRESARIALES; VELOCIDAD DE RESPUESTA; CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN;				CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN LAS COMUNIDADES Y GENERAR RESILIENCIA; SE DEBE FOMENTAR LA CREACIÓN DE LAS CONDICIONES PROPICIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN LUGAR DE APOYAR EMPRESAS PARTICULARES	
U Kluge, A Paul, M Urban	Resilience due to Diversity: Academic Concepts for reorganizing post- COVID-19 Air Travel	AVIACIÓN	GENERAR UN NUEVO ESTADO MEJOR QUE EL ANTERIOR	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN; CONFIANZA DEL CLIENTE; APRENDIZAJE DE EXPERIENCIAS PASADAS; EXISTENCIA DE ALIANZAS;	EXPLORACIÓN EMPÍRICA- TEÓRICA	BASES DE DATOS; REVISIÓN DE LITERATURA	EVENTO QUE DEBE SER INTERIORI ZADO Y ACEPTADO	SE REQUIERE UNA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR DE LA AVIACIÓN PARA PODER ADAPTASE A LAS NUEVAS CONDICIONES DEL MERCADO; LA RESILIENCIA IMPULSARA A CIERTAS EMPRESAS A ADOPTAR MEDIDAS DISRUPTIVAS ANTES QUE LAS DEMAS, OTORGANDO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL NUEVO ENTORNO; LA COOPERACIÓN (ENTRE EMPRESAS Y DE LAS EMPRESAS CON EL GOBIERNO) ES UN FACTOR CLAVE AL MOMENTO DE FOMENTAR LA RESILIENCIA Y RECUPERARSE DE LA CRISIS; LA RESILIENCIA ESTA ESTRECHAMENTE RELACIONADA CON LA CALIDAD DE LAS RELACIONES CON EL CONSUMIDOR Y LA CONFIANZA DE ESTE HACIA LAS EMPRESAS	FOCALIZADO EN EL SECTOR DE AVIACIÓN; FALTA DE EVIDENCIA EMPÍRICA

Fuente: Elaborada por el autor

14. Conclusiones

La irrupción del coronavirus Covid-19 y su consecuente declaración como pandemia ha generado respuestas por parte de los gobiernos tales como el distanciamiento social, cierre de fronteras, restricciones a la movilidad, cuarentenas, entre otras. Estas medidas aparte de proteger la salud y bienestar de las personas también han causado una gran presión sobre las empresas que ahora luchan para sobrevivir en un entorno turbulento y en muchas ocasiones hostil.

En este escenario, se ha evidenciado un gran interés por parte de la comunidad académica en entorno a la resiliencia y su papel en el desempeño de las empresas como lo demuestran los 534 documentos académicos producidos en el 2020 relacionados con la pandemia y la resiliencia. Sin embargo, se observa una fragmentación en el conocimiento generado ya que aún no es clara una conceptualización generalizada de la resiliencia organizacional, aun existiendo debate alrededor a su carácter tradicional de retornar al punto de equilibrio y enfoques más de continuidad o mejora.

Por otra parte, se observa un interés creciente en la realización de estudios empíricos para entender y medir la resiliencia organizacional durante la pandemia (Hasta ahora una de las brechas de conocimiento más frecuente al estudiar la resiliencia). Sin embargo, y posiblemente como resultado de las medidas restrictivas impuestas por los gobiernos durante la crisis, muchos de los estudios empíricos adolecen de hacer uso de muestras de población reducida y no significativa lo que limita la validez y generalización de los resultados obtenidos. Igualmente, gran parte de los trabajos estuvieron enfocados en el análisis de un único sector productivo, lo que nuevamente dificulta extrapolar los resultados a otros sectores claramente diferenciados.

No obstante, se pudieron identificar características y factores que tienen una realización positiva con la resiliencia organizacional. Así, se debe resaltar la importancia del capital social generado y correctamente gestionado por la empresa ya que este brinda oportunidades y ventajas competitivas al momento de enfrentar crisis y hacer frente a limitaciones de recursos, demanda disminuida o cortes en la cadena de suministro. Igualmente, se debe hacer foco en el desarrollo y utilización de la tecnología por parte de las organizaciones. Durante el inicio de la pandemia, aquellas organizaciones que ya se encontraban en un proceso de transformación digital e implementación de herramientas de trabajo a distancia tuvieron una transición más productiva al declararse la pandemia y las consecuentes cuarentenas obligatorias. Por el contrario, las empresas que aún no habían iniciado este tipo de procesos tuvieron que realizar actividades aceleradas para poder dar continuidad al negocio en la nueva realidad, causando mayores niveles de estrés y posibles pérdidas de competitividad.

Finalmente, se puede concluir que la resiliencia organizacional ha jugado un papel fundamental en la situación actual para fomentar la sustentabilidad de las empresas y con ello el bienestar de las personas y comunidades en las cuales se desarrollan. Sin embargo, se evidencia la necesidad de estudios empíricos con un alcance más amplio que permitan generar resultados que puedan ser aplicados a un amplio número de sectores y organizaciones.

Bibliografía

A., A. (2014). Taming the waves of adversity: Exploring the multidimensional construct of organizational resilience. *Managing Emerging Technologies for Socio-Economic Impact*, 340-353.

A., A. (2015). Taming the waves of adversity: Exploring the multidimensional construct of organizational resilience. *Managing Emerging Technologies for Socio-Economic Impact*, 340-353.

A., B. (2016). Agile supply chain management. *Handbook of Research on Strategic Supply Chain Management in the Retail Industry*, 55-73.

A., D.-N. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 341-349.

A., M. (2014). Organizational resilience and individual employability: Psychological capital and change management. *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*, 33-49.

A., O. (2017). The resilience of the informal sector in the context of major widespread crises in developing countries: Evidence from an African country's informal sector. *Advances in Business and Management*, 93-125.

A., R. (2020). The COVID-19 pandemic: Building resilience with IS research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, -.

A.B., E. (2020). “For better or for worse”—the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 68-84.

A.D., v. B. (2016). Building Resilient Human Service Organizations. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 62-73.

Adekola, J., & Clelland, D. (2020). Two sides of the same coin: Business resilience and community resilience. *JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT*, 50-60.

Akgün A.E., K. H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 6918-6937.

Al-Abrow H., A. A. (2019). The Effect of Organizational Resilience and CEO's Narcissism on Project Success: Organizational Risk as Mediating Variable. *Organization Management Journal*, 1-13.

Alblas A., J. J. (2015). Design resilience in the fuzzy front end (FFE) context: An empirical examination. *International Journal of Production Research*, 6820-6838.

Alonso A.D., B. A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: An empirical study. *International Journal of Wine Business Research*, 40-60.

Alonso, A., & Kok, S. (2020). Knowledge and the family firm through generations: a knowledge-based approach in various geographic contexts. *KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE*, -.

Alonso, A., Kok, S., & O'Brien, S. (2020). Brexit, the wine sector and organisational resilience: an exploratory study of Spanish Wineries. *REVIEW OF INTERNATIONAL BUSINESS AND STRATEGY*, -.

Alonso, A., Kok, S., Sakellarios, N., & O'Brien, S. (2019). Micro enterprises, self-efficacy and knowledge acquisition: evidence from Greece and Spain. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 419-438.

Amadi-Echendu J., T. G. (2020). Resilience Is Paramount for Managing Socio-Technological Systems during and Post-Covid-19. *IEEE Engineering Management Review*, -.

Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW*, 203-223.

Andersson T., C. M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 36-45.

Annarelli A., N. F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (United Kingdom)*, 1-18.

Ates A., B. U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 5601-5618.

Avery G.C., B. H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy and Leadership*, 11-18.

Avery G.C., B. H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 5-15.

AW Wu, C. C. (2020). COVID-19: peer support and crisis communication strategies to promote institutional resilience. *Annals of Internal Medicine*, -.

Azadegan A., S. R. (2019). Learning from near-miss events: An organizational learning perspective on supply chain disruption response. *International Journal of Production Economics*, 215-226.

Azadeh A., H. D. (2018). Performance optimization of unique resilient human resource management system in a coal mine industry. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 1178-1197.

B., H. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 978-1002.

B., H. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 476-495.

Bang H., M. L. (2019). Evaluating local vulnerability and organisational resilience to frequent flooding in Africa: the case of Northern Cameroon. *Foresight*, 266-284.

Barton M.A., C. M. (2020). Resilience in action: Leading for resilience in response to COVID-19. *BMJ Leader*, -.

Barton M.A., K. W. (2019). Group Resilience: The Place and Meaning of Relational Pauses. *Organization Studies*, 1409-1429.

Bateh, J., & Sofianopoulou, S. (2019). Organisational growth through operational change. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT*, 278-296.

Beale, J. (2020). Academic Resilience and its Importance in Education after Covid-19. *academia.edu*, -.

Beech N., D. D. (2020). In the family way: an exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 160-182.

Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020). In the family way: an exploration of family business resilience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS*, 160-182.

Béné, C. (2020). Resilience of local food systems and links to food security—A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks. *Food Security*, -.

Bernard, M., & Barbosa, S. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *MANAGEMENT*, 89-123.

Bhamra R., D. S. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 5375-5393.

Bharwani S., M. D. (2012). Risk identification and analysis in the hospitality industry: Practitioners' perspectives from India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 410-427.

Blackwell P., S. E. (2006). An effective decision-support framework for implementing enterprise information systems within SMEs. *International Journal of Production Research*, 3533-3552.

Bliese P.D., A. A. (2017). Transition Processes: A Review and Synthesis Integrating Methods and Theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 263-286.

Borekci D., R. Y. (2014). Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: A multi-method study in longitudinal time setting. *European Business Review*, 2-22.

Bouaziz F., S. H. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 537-551.

Branicki L., S. V.-T. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *International Journal of Human Resource Management*, 1261-1286.

Branicki L.J., S.-T. B. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1244-1263.

Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 1261-1286.

Brunetto, Y., Dick, T., Xerri, M., & Cully, A. (2020). Building capacity in the healthcare sector: A strengths-based approach for increasing employees' well-being and organisational resilience. *JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*, 309-323.

Bühler A., W. C. (2016). Accounting for external turbulence of logistics organizations via performance measurement systems. *Supply Chain Management*, 694-708.

Buliga O., S. C.-I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 647-670.

Burke R.J., C. C. (2008). International terrorism and threats to security: Managerial and organizational challenges. *International Terrorism and Threats to Security: Managerial and Organizational Challenges*, 1-302.

Burnard K., B. R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 5581-5599.

Burnard K., B. R. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 351-362.

C Păunescu, E. M. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, -.

C., L. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 17-26.

C., L. (2007). The potential contribution of the field of organizational development to crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 95-104.

C., O. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: The case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 477-494.

Carden L.L., M. T. (2018). Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics*, 25-31.

Carmeli A., D. A. (2020). Resilience of sustainability-oriented and financially-driven organizations. *Business Strategy and the Environment*, 154-169.

Carmeli A., M. G. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 322-341.

Chewning L.V., L. C.-H. (2013). Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures. *Management Communication Quarterly*, 237-263.

Chowdhury M., P. G. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 1209-1226.

Clément V., R. J. (2017). From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment. *Organization and Environment*, 346-365.

Conz E., M. G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 400-412.

Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, 400-412.

Conz, E., Lamb, P., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY*, -.

Costa F.H.D.O., D. S. (2019). Achieving organisational resilience through inbound logistics effort. *British Food Journal*, 432-447.

Crichton M.T., R. C. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24-37.

Cruickshank, N. (2020). He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience. *TRANSNATIONAL CORPORATIONS REVIEW*, 94-105.

Curnin S., H. E. (2016). Evaluating emergency management capability of a water utility: A pilot study using exercise metrics. *Utilities Policy*, 36-40.

D., B. (2018). Thailand's approach to destination resilience: An historical perspective of tourism resilience from 2002 to 2018. *Tourism Review International*, 277-292.

D., S. (2000). On a wing and a prayer? Exploring the human components of technological failure. *Systems Research and Behavioral Science*, 543-559.

Dahles H., S. T. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 34-50.

Danes S.M., L. J. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 333-354.

Danes S.M., S. K. (2011). Family social capital as family business resilience capacity. *Family Business and Social Capital*, 79-105.

Dashi, A. (2020). The impact working from home due to COVID-19 has on the relationships in the lens of digital resilience. *UNIVERSITY OF MUNSTER*, -.

DesJardine M., B. P. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 1434-1460.

Dijk, M. (2020). How entrepreneur resilience impacts the utilization of innovation in dealing with adversities like the COVID-19 pandemic in the restaurant industry in the Netherlands. *UNIVERSITY OF TWENTE STUDENT THESES*, -.

Dilham A., S. B. (2020). An analysis of resilience level of business unit of the village-owned enterprises (Bumdes) associated with the dimensions of service quality using the canonical correlation analysis (case in Saintis village, Percut Sei Tuan, Deli Serdang, Indonesia). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 4893-4898.

Ding D., G. C. (2020). Building stock market resilience through digital transformation: using Google trends to analyze the impact of COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, -.

Duarte Alonso A., K. S. (2019). Micro enterprises, self-efficacy and knowledge acquisition: evidence from Greece and Spain. *Journal of Knowledge Management*, 419-438.

Duarte Alonso A., K. S. (2020). Brexit, the wine sector and organisational resilience: an exploratory study of Spanish Wineries. *Review of International Business and Strategy*, 301-322.

Duchek S., R. S. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 387-423.

Dumitraşcu V., D. R. (2016). The use of fuzzy sets and elements of the information theory for assessing the resilience level of business organizations. *Quality - Access to Success*, 69-85.

E., C. (2018). Vigilant resilience: the possibilities for renewal through preparedness. *Corporate Communications*, 212-225.

E., K. (2018). The art of organisational resilience: Revisiting the fall of France in 1940. *The Art of Organisational Resilience: Revisiting the Fall of France in 1940*, 1-278.

E., N. (2019). Cyber-physical production networks and advanced digitalization in industry 4.0 manufacturing systems: Sustainable supply chain management, organizational resilience, and data-driven innovation. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 27-33.

E., S. (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations*, 15-18.

F.V., M. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience? *Human Resource Development International*, 321-328.

Fang S.E., P. G. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, -.

Filimonau V., D. B. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, -.

Filimonau V., D. C. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 202-222.

Flandin S., P. G. (2018). Improving resilience in high-risk organizations: principles for the design of innovative training situations. *Development and Learning in Organizations*, 9-12.

Foster S.P., D. K. (2005). Building continuity into strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, 105-119.

G., P. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 133-135.

G., P. (2019). Building destination resilience through community and organizational resilience. *Tourism and Hospitality in Conflict-Ridden Destinations*, 56-68.

G., P. (2020). Time for reset? Covid-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 179-184.

G.J., W. (2009). Revisiting women managers and organisational acceptance. *Gender in Management*, 615-631.

Gabilliet, P. (2020). The Resilient Leader: A resource of optimism in the post-Covid era. *Managing a Post-Covid19 Era*, -.

Gilly J.-P., K. M. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 596-602.

Gilly, J., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, 596-602.

Gimenez R., H. J. (2017). Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 160-170.

Giustiniano L., C. F. (2017). Between sponge and titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization. *Learning and Innovation in Hybrid Organizations: Strategic and Organizational Insights*, 167-190.

Giustiniano L., C. S. (2018). Elgar introduction to theories of organizational resilience. *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience*, 1-180.

Gray, D., & Jones, K. (2016). Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses The case of the business alliance. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT*, 474-494.

H., W. (2019). Degendering organizational resilience – the Oak and Willow against the wind. *Gender in Management*, 510-528.

Hamel G., V. L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 52-63.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 52-+.

Harrison T.R., Y. F.-M. (2017). Resilience, culture change, and cancer risk reduction in a fire rescue organization: Clean gear as the new badge of honor. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 171-181.

Härtel C.E.J., L. G. (2011). Mud and tears: The human face of disaster – A case study of the Queensland floods, January 2011. *Journal of Management and Organization*, 864-872.

Häyhtiö M., Z. K. (2017). A Comprehensive Assessment Model for Critical Infrastructure Protection. *Management and Production Engineering Review*, 42-53.

Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *BUSINESS HISTORY*, 978-1002.

Heywood S., S. J. (2007). Cracking the complexity code. *McKinsey Quarterly*, 85-95.

Hillmann J., D. S. (2018). Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. *Journal of Management Education*, 461-495.

Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *REVIEW OF MANAGERIAL SCIENCE*, -.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS*, -.

Hsu C.-C., P. J.-Y. (2019). Resilience and risks of cross-border mergers and acquisitions. *Multinational Business Review*, 427-450.

Huang H.H., K. J. (2018). The impact of climate risk on firm performance and financing choices: An international comparison. *Journal of International Business Studies*, 633-656.

Huang Q., X. Y. (2019). Job demands–resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*, 1323-1341.

Huang, Q., Xing, 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*, 1323-1341.

Hyppänen, J. (2020). Resilience during a temporary lay-off: Finnair cabin crew and the COVID-19 pandemic. *Haaga - Helia University of Applied Sciences*, -.

I Golgeci, H. Y. (2020). The rising tensions between efficiency and resilience in global value chains in the post-COVID-19 world. *Transnational Corporations Journal*, -.

I., H. S. (2018). Behavioural response patterns: an investigation of the early stages of major incidents. *Foresight*, 337-352.

I., M. (2017). Family capital and organizational resilience of the family firm in Tunisia. *Contributions to Management Science*, 41-61.

I.H.S., S. (2015). Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 346-366.

Ignatiadis I., N. J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational resilience. *Journal of Information Technology*, 36-43.

Ishak A.W., W. E. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications*, 180-196.

Ivanov D., D. A. (2020). Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supply chain resilience: A research note. *International Journal of Integrated Supply Management*, -.

Ivanov D., D. A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, -.

J.A., T. (2007). 4 Steps to business resilience. *Industrial Management (Norcross, Georgia)*, 14-18.

J.W.K., C. (2011). Enhancing organisational resilience: Application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company. *International Journal of Production Research*, 5545-5563.

Jaaron A.A.M., B. C. (2014). Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: A case study approach. *International Journal of Production Research*, 2026-2041.

JC ALVES, T. L. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*, -.

JF Helgeson, J. F.-H. (2020). Eliciting Lessons from Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) for Natural Disaster Resilience Planning and Recovery During the COVID-19 Pandemic:. *National institute of standards and technology U:S department of commerce*, -.

Jiang Y., R. B.-L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 882-900.

Joseph, K. (2020). FIRM RESILIENCE TO AN ECONOMIC CRISIS AMONG MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN EMERGING ECONOMIES: A RESPONSE

TO EFFECTS OF COVID 19. *International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online)*, -.

K Kokubun, Y. I. (2020). Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention. *arXiv preprint arXiv:2007.07963*, -.

K., R. (2019). Project resilience: A conceptual framework. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 69-83.

K.N., D. (2003). The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change. *Total Quality Management and Business Excellence*, 251-267.

Kagan S., K. V. (2016). Music and sustainability: organizational cultures towards creative resilience – a review. *Journal of Cleaner Production*, 1487-1502.

Kahn W.A., B. M. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 509-529.

Kantur D., A. I.-S. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 762-773.

Karman. (2020). An examination of factors influencing the application of mechanisms of organizations' resilience to weather extremes. *Business Strategy and the Environment*, 276-290.

Karman, A. (2020). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*, -.

Kativhu S., M. M. (2018). Approaches to measuring resilience and their applicability to small retail business resilience. *Problems and Perspectives in Management*, 275-284.

Khurana S., H. A. (2020). Now is the time to press the reset button: Helping India's companies to become more resilient and effective in overcoming the impacts of COVID-19, climate changes and other crises. *Journal of Cleaner Production*, -.

King D.D., N. A. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 782-786.

Korber, S., & McNaughton, R. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 1129-1154.

Koronis E., P. S. (2012). Introducing corporate reputation continuity to support organizational resilience against crises. *Journal of Applied Business Research*, 283-290.

Koronis E., P. S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 32-42.

Kurtz D.J., V. G. (2016). Dynamic capabilities and organizational resilience in turbulent environments. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*, 19-37.

L., L. (2019). Improving business resilience through organizational embeddedness in CSR. *Development and Learning in Organizations*, 24-27.

Lafuente E., S. F. (2017). Organizational resilience and performance: an analysis of the relevance of suppliers' trade credit and bank diversification in the Spanish construction industry. *Construction Economics and Building*, 1-19.

Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, 66-72.

Lee Y.-I., T. P. (2006). Retail marketing strategy: The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence and Planning*, 730-745.

Lengnick-Hall C.A., B. T.-H. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.

Limnios, E., Mazzarol, T., & Soutar, G. (2014). Pacemaker co-operatives across primary industries: what drives organisational resilience? *RESEARCH HANDBOOK ON SUSTAINABLE CO-OPERATIVE ENTERPRISE: CASE STUDIES OF ORGANISATIONAL RESILIENCE IN THE CO-OPERATIVE BUSINESS MODEL*, 160-178.

Linnenluecke M.K., G. A. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 17-32.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *British Academy of Management*, 4-30.

Littlewood D., H. D. (2018). Social enterprise resilience in sub-Saharan Africa. *Business Strategy and Development*, 53-63.

Lyaskovskaya E.A., S. T. (2018). Strategic planning of resilience organizational structures in construction. *Espacios*, -.

M., L.-S. (2020). The COVID-19 pandemic: Resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. *BMJ Leader*, -.

M., S. (2020). Reconstructing tourism in the Caribbean: connecting pandemic recovery, climate resilience and sustainable tourism through mobility justice. *Journal of Sustainable Tourism*, -.

M.A., G. (2020). '15 Days to Slow the Spread': Covid-19 and Collective Resilience. *Journal of Management Studies*, -.

M.P., E. (2019). A cyber-security framework for development, defense and innovation at NATO. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, -.

Ma Z., X. L. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 246-263.

Mafabi S., M. J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 57-80.

Mafabi, S., Munene, J., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS*, 564-+.

Mamouni Limnios E.A., M. T. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 104-116.

Manab N.A., A. N. (2019). Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival. *Management Science Letters*, 585-594.

Manab N.A., O. S. (2017). Analysing the critical factors of Sustainability Risk Management (SRM) implementation in managing the emerging risks and non-quantifiable risks on corporate survival using pls-sem path modelling. *International Journal of Economic Research*, 463-475.

Manfield R.C., N. L. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1155-1180.

Manning L., S. J. (2016). Building strategic resilience in the food supply chain. *British Food Journal*, 1477-1493.

Marković M.R., T. R. (2018). Resilience of small and medium-sized enterprises in terms of globalization: An evidence of Serbia. *International Journal of Entrepreneurship*, -.

Martinelli E., D. C. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: exploring retail enterprises' resilience capacity. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 568-581.

Martinelli E., T. G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1222-1243.

Martinelli, E., De Canio, F., & Tagliazucchi, G. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: exploring retail enterprises' resilience capacity. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH*, 568-581.

Mazzarol T., R. S. (2014). Research handbook on sustainable co-operative enterprise: Case studies of organisational resilience in the co-operative business model. *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model*, 1-585.

Melián-Alzola L., F.-M. M.-P. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, -.

Mercado Echazú C., W. G. (2020). The resilience of tourism in times of COVID-19 [La resiliencia del turismo en tiempos de COVID-19]. *Revista Venezolana de Gerencia*, -.

Möller C., W. J. (2018). #Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through Facebook following tropical cyclones in Fiji. *Tourism Management*, 272-284.

Momani N.M., F. A. (2013). Risk management practices in the Saudi business organizations: A case study of the city of Jeddah. *Journal of Business and Retail Management Research*, -.

Morais-Storz M., S. P. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1181-1199.

Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *LEARNING ORGANIZATION*, 93-106.

Morais-Storz, M., Platou, R., & Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 1181-1199.

Morales S.N., M. L.-A. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, -.

Morris, M., Kuratko, D., Audretsch, D., & Santos, S. (2020). Overcoming the liability of poorness: disadvantage, fragility, and the poverty entrepreneur. *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, -.

Mousa M., A. H. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 161-181.

Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms? *JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP*, 249-277.

N., C. (2020). He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience. *Transnational Corporations Review*, 94-105.

Nachbagauer, A., & Schirl-Boeck, I. (2019). Managing the unexpected in megaprojects: riding the waves of resilience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS*, 694-715.

Nieuwenhuis, P., Touboulic, A., & Matthews, L. (2019). Is Sustainable Supply Chain Management Sustainable? *SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS IN THE POST-GLOBAL ECONOMY*, 13-30.

Orchiston C., P. G. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 145-148.

Ortiz-de-Mandojana N., B. P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 1615-1631.

Osselton S., H. E. (2015). Operational Risk: Building a Resilient Organization. Building a Resilient Organization. *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*, 59-73.

P.M., D. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 145-156.

P.P., L. (2020). Organizational Resilience for a New Normal: Balancing the Paradox of Global Interdependence. *Management and Organization Review*, 503-509.

P.W., B. (2012). Developing corporate strategies to enable resilience in the South African information systems and technology industry. *Journal of Applied Business Research*, 913-920.

Pal R., T. H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 410-428.

Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *TOURISM MANAGEMENT*, 419-429.

Păunescu C., A. R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 497-520.

Păunescu C., P. M. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management and Marketing*, 1035-1050.

Paunescu, C., Popescu, M., & Blid, L. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *MANAGEMENT & MARKETING-CHALLENGES FOR THE KNOWLEDGE SOCIETY*, 1035-1050.

Pina Cunha M., V. C. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 839-850.

Pirotti G.B., V. M. (2016). Resilient organizations: Responsible leadership in times of uncertainty. *Resilient Organizations: Responsible Leadership in Times of Uncertainty*, 1-165.

Portuguez Castro M., G. Z. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, -.

Powell, M., & Osborne, S. (2015). Can marketing contribute to sustainable social enterprise? *SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL*, 24-+.

Pradhan R.K., B. P. (2018). Building organisational resilience: Role of cherishing at work. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 269-285.

Prayag G., C. M. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 193-196.

Prayag G., O. C. (2016). Earthquake impacts, mitigation, and organisational resilience of business sectors in Canterbury. *Business and Post-disaster Management: Business, Organisational and Consumer Resilience and the Christchurch Earthquakes*, 97-117.

Prayag G., S. S. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 1216-1233.

Pudjiarti E.S., P. H. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*, 237-254.

Pudjiarti, E., & Hutomo, P. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE*, -.

Quendler, E. (2017). Organisational resilience: building business value in a changing world. *JOURNAL FOR INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT*, 101-119.

Rahi K., B. M. (2019). Benchmarking project resilience. *Journal of Modern Project Management*, 6-21.

Rees G., R. S. (2012). Continuous Organizational Change and Burnout. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 179-194.

Rezaei Soufi H., T. S. (2019). Developing a novel quantitative framework for business continuity planning. *International Journal of Production Research*, 779-800.

Ricciardelli, A., Manfredi, F., & Antonicelli, M. (2018). Impacts for implementing SDGs: sustainable collaborative communities after disasters. The city of Macerata at the aftermath of the earthquake. *CORPORATE GOVERNANCE-THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY*, 594-623.

Richtnér A., L. H. (2014). Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R and D Management*, 137-151.

Rioli L., S. V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 227-233.

RIVERS, R. (2020). DOWNSIZING STRATEGY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF MICROFINANCE BANKS IN RIVERS STATE, NIGERIA: THE POST-COVID 19 ERA PERSPECTIVE. *www. accexgate. com*, -.

Rød B., L. D. (2020). From Risk Management to Resilience Management in Critical Infrastructure. *Journal of Management in Engineering*, -.

Rogers, P., Burnside-Lawry, J., Dragisic, J., & Mills, C. (2016). Collaboration and communication Building a research agenda and way of working towards community disaster resilience. *DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT*, 75-90.

Rouet G., C. T. (2019). Organisations and resilience: What relevance for the eastern partnership? *Resilience and the EU's Eastern Neighbourhood Countries: From Theoretical Concepts to a Normative Agenda*, 293-317.

Rubinstein S., M.-R. C. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: Changes in patterns of communication networks. *Journal of Air Transport Management*, 217-227.

S Burch, J. D.-W. (2020). Sustainable business practices can build resilient local economies for a post-COVID-19 recovery. *UNIVERSITY OF WATERLOO*, -.

S., D. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 215-246.

S., G. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective. *Journal of Air Transport Management*, -.

S., S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12-23.

S.I., A.-A. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 179-186.

S.R., M. (2014). The contribution of information and information technology in building organizational resilience. *Information Systems and Technology for Organizational Agility, Intelligence, and Resilience*, 25-40.

Sadovaya E., T. V. (2015). Impacts of Implementation of the Effective Maritime Security Management Model (EMSMM) on Organizational Performance of Shipping Companies. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 195-215.

Sahebjamnia N., T. S. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 63-83.

Sahni, N., Huckman, R., Chigurupati, A., & Cutler, D. (2017). Business Resilience and Energy Innovation. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 137-138.

Sakurai, M., & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*, -.

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience. *Journal International Journal of Social Psychology*, -.

Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, -.

Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2020). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, -.

Sawalha, I. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*, 346-366.

Serfontein E., G. K. (2020). Embedded resilience properties identified in quality assurance and corporate governance in the South African aviation industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 86-100.

Sharma S., S. S. (2015). Psychometric evaluation of BRT-13B: A shorter version of the Benchmark Resilience Tool. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 33-47.

Sharma S.K., T. (2019). Relationship between knowledge management and organizational resilience in northern healthcare sector. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 3099-3105.

Shin N., P. S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 1-13.

Simmons G., T. D. (2011). Financial elements of business resilience. *Graziadio Business Report*, -.

Sin I.S.M., M. N. (2017). Building business resilience through incident management body of knowledge (IMBOK™): The amalgamated framework for total resilient capability. *Global Business and Finance Review*, 38-50.

Sincorá L.A., O. M.-F. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *RAUSP Management Journal*, 385-403.

Small J., W. D. (2010). The emergent realities of project praxis in socially complex project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 147-156.

Su H.-C., L. K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 787-819.

Suder, G., Reade, C., Riviere, M., Birnik, A., & Nielsen, N. (2019). Mind the gap: the role of HRM in creating, capturing and leveraging rare knowledge in hostile environments. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 1794-1821.

Sullivan G., G. C. (2017). Resilience: Not just a brave face. *BMJ Leader*, 27-28.

Sullivan-Taylor B., B. L. (s.f.). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*.

Sullivan-Taylor B., W. D. (2009). Managing the threat of terrorism in British Travel and Leisure organizations. *Organization Studies*, 251-276.

Suryaningtyas D., S. A. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, -.

Sweya L.N., W. S. (2020). Developing a tool to measure the organizational resilience of Tanzania's water supply systems. *Global Business and Organizational Excellence*, 6-19.

T Weil, S. M. (2020). IT Risk and Resilience-Cybersecurity Response to COVID-19. *IT Prof.*, -.

Tajuddin R.M., H. S. (2017). The role of brand identity in creating resilient small enterprises (SMEs) in fashion industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 140-146.

Tamanna, S. S. (2020). Do resilient organizations enhance organizational performance? *International Journal of Scientific and Technology Research*, 3610-3612.

Tasic J., A. S. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 713-738.

Tenhiälä A., S. F. (2014). Looking inside glitch mitigation capability: The effect of intraorganizational communication channels. *Decision Sciences*, 437-466.

Teo W.L., L. M.-S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 136-147.

Thomas A.J., B. P. (2012). Identifying the UK's manufacturing challenges as a benchmark for future growth. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 142-156.

Tisch D., G. J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events. *Business Strategy and the Environment*, 1197-1208.

Torres A.P., M. M. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 168-181.

Torres, A., Marshall, M., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT*, 168-181.

Tranfield, D. D. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management* 14 (3), 207–222.

Trim, P., & Lee, Y. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 731-745.

Tse T., C. J. (2012). Resilience of a business: The case of Yellow Pages Directories. *International Journal of Management Practice*, 149-169.

Tunley M., B. M. (2018). Preventing occupational corruption: Utilising situational crime prevention techniques and theory to enhance organisational resilience. *Security Journal*, 21-52.

U Kluge, A. P. (2020). Resilience due to Diversity: Academic Concepts for reorganizing post-COVID-19 Air Travel. *bauhaus-lufffahrt.net*, -.

Usher L.E., Y. J.-E. (2019). Assessing tourism business resilience in Virginia Beach. *International Journal of Tourism Cities*, 397-414.

V.H., R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations and Production Management*, -.

van Trijp, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Resilience from the real world towards specific organisational resilience in emergency response organisations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EMERGENCY MANAGEMENT*, 303-321.

Vargas S., R. H. (2019). Business resilience a dynamic capability to overcome extreme adversity [Resiliencia empresarial una capacidad dinámica para enfrentar la adversidad extrema]. *Espacios*, -.

Ventura M., V. W. (2020). Resilience in family firms: A theoretical overview and proposed theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 164-186.

W Huang, S. C. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, -.

Wagner D., D. D. (2016). Global risk agility and decision making: Organizational resilience in the era of man-made risk. *Global Risk Agility and Decision Making: Organizational Resilience in the Era of Man-Made Risk*, 1-415.

Wastell D.G., M. T. (2016). The rise of the phoenix: Methodological innovation as a discourse of renewal. *Enacting Research Methods in Information Systems: Volume 2*, 191-212.

Weigand K., F. T. (2014). Collaborative foresight: Complementing long-horizon strategic planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 134-152.

Whitman Z.R., K. H. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 3-14.

Wicker P., F. K. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 510-525.

Williams C., Y. J. (2020). Small-business resilience in a remote tourist destination: exploring close relationship capabilities on the island of St Helena. *Journal of Sustainable Tourism*, 937-955.

Winn M., K. M. (2011). Impacts from climate change on organizations: A conceptual foundation. *Business Strategy and the Environment*, 157-173.

Winnard J., A. A. (2014). Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. *Journal of Strategy and Management*, 303-315.

Wissman-Weber N.K., L. D. (2018). Climate adaptation in the Anthropocene: Constructing and contesting urban risk regimes. *Organization*, 491-516.

Wood M.D., W. E. (2019). Quantifying and mapping resilience within large organizations. *Omega (United Kingdom)*, 117-126.

Wright C., S. C.-S. (2009). If at first you don't succeed: Globalized production and organizational learning at the Hyundai Motor Company. *Asia Pacific Business Review*, 163-180.

Yilmaz Borekci D., R. Y. (2015). Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: A multiple case analysis. *International Journal of Production Research*, 6839-6867.

Yilmaz-Börekçi D., İ. S. (2015). Measuring Supplier Resilience in Supply Networks. *Journal of Change Management*, 64-82.

Z Austin, P. G. (2020). Resilience in the time of pandemic: The experience of community pharmacists in Ontario during COVID-19. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, -.

Zahller K.A., A. V. (2015). Using CSR disclosure quality to develop social resilience to exogenous shocks: A test of investor perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 155-177.

Žebrytė I., F.-V. F. (2019). Emerging economy entrepreneurs and open data: Decision-making for natural disaster resilience. *Journal of Small Business Strategy*, 36-47.

Zohuri B., M. M. (2017). Business Resilience System (BRS): Driven through Boolean, Fuzzy logics and cloud computation: Real and near real time analysis and decision making system. *Business Resilience System (BRS): Driven Through Boolean, Fuzzy Logics and Cloud Computation: Real and Near Real Time Analysis and Decision Making System*, 1-425.

