



Sinergias educativas
ISSN: 2661-6661
compasacademico@icloud.com
Grupo Compás
Ecuador

Resiliencia empresarial como clave la innovación en la pandemia del Covid-19

Business resilience as key innovation in the Covid-19 pandemic

Helfer Cusilayme
Universidad Peruana Unión, Juliaca, Perú.
helfer.cusilayme@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-1454-6923>
https://scholar.google.es/citations?user=waz_VgcAAAAJ&hl=es

Oliver Javier Céspedes Cáceres
Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú
ocespedes@ucvvirtual.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0002-8681-2960>
https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=g6D3beIAAAAJ

Patricia Margarita Rivera Castañeda
Doctora en Educación por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú
pmriverac@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3982-8801>
<https://scholar.google.com/citations?user=esRLVVYAAAAJ&hl=es>

Richard Cervantes Juro
Maestro en gerencia educativa por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cuzco, Perú
rcervantesj@unfv.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4486-3353>
https://scholar.google.es/citations?user=9_oCkO0AAAAJ&hl=es&authuser=1

Resumen

En el mundo lo único constante es el cambio, las crisis, la Covid-19 y entre otras situaciones que alteran el ámbito empresarial, el objetivo fue realizar una revisión sistemática del concepto resiliencia en el contexto empresarial. La gestión de información fue el resultado de 37 revisiones bibliográficas sin ninguna limitación de años publicación de diferentes artículos científicos en lenguaje español e inglés. Se describen las características que constituyen las empresas resilientes y las estrategias para la mejora del mismo. La resiliencia empresarial es iniciar un nuevo desafío después de una crisis, las cuales deben ser desarrolladas a través de la innovación debido a que ninguna organización esta ajena a momentos disruptivos, que a través de ella permita adaptarse y que deben de implementar un área de gestión de riesgos con la finalidad de identificar las posibles amenazas.

Palabras clave: Resiliencia empresarial, subsistencia empresarial, innovación y empresas.

Abstract

The only constant in the world is change, crises, Covid-19 and among other situations that alter the business environment, the objective was to carry out a systematic review of the concept of resilience in the business context. Information management was the result of 37 bibliographic reviews without any limitation of years of publication of different scientific articles in Spanish and English. The characteristics that constitute resilient companies and the strategies to improve it are described. Business resilience is starting a new challenge after a crisis, which must be developed through innovation because no organization is alien to disruptive moments, which through it allows adaptation and that they must implement a management area of risks in order to identify possible threats.

key words: Business resilience, business subsistence, innovation and business

1. Introducción

En una situación de crisis como el caso del coronavirus, las empresas se han visto obligadas a soportar los desafíos de su entorno, ya que deben continuar y evolucionar en el corto, mediano y largo plazo (Salanova, 2009). Sin embargo, no todas responden de la misma forma a las crisis, ya que, necesariamente, están obligadas a conocer los recursos, capacidades y habilidades que les permitan mantenerse incluyendo su bienestar integral (Meneghel, et al, 2016; Vicente de Vera & et al, 2019) de ésta manera, la resiliencia es la capacidad de adaptarse de forma positiva a las situaciones desfavorables.

Según Lengnick-Hall & Beck, (2009) la resiliencia empresarial es la medida que se utiliza para determinar la capacidad que tiene una la empresa para tomar acciones específicas y seguras, cambiando esos eventos inesperados y de gran envergadura que tienen el poder de poner en peligro su supervivencia en el largo plazo, también comenta Campos, et al, (2020) ser resiliente en el ámbito empresarial no significa estar libre de adversidades o cambios que se producen tanto de forma interna como externa a la empresa. Sin embargo, las personas y las empresas logran adaptarse a éstos cambios con el paso del tiempo.

Las variables de las cuales se tiene evidencia experimental de su contribución para frenar las dificultades económicas y situaciones difíciles son factores como la personalidad que emprende así también el espíritu emprendedor, la humildad, la empatía, el reconocimiento de innovación, oportunidad, la autoeficacia, el emprendimiento social, el compromiso con causa, el emprendimiento interno, el emprendimiento minoritario, los nuevos modelos de negocio, los ecosistemas empresariales y la resiliencia empresarial (Devece, et al, 2016)

La gestión de la resiliencia como un nuevo enfoque en el que se definen y desarrollen nuevas herramientas que complementen a los enfoques tradicionales para satisfacer las necesidades actuales y el carácter dinámico del entorno en el que las empresas operan, debido a ello es que el estudio de la resiliencia aplicado al mundo empresarial ha ido creciendo en las últimas décadas sumado al gran dinamismo del entorno en el que operan las compañías. Áreas afines a la gestión de riesgos, la continuidad del negocio, la recuperación ante desastres, no han ido evolucionando a la misma velocidad que las empresas precisan para lidiar con las amenazas del entorno y con las situaciones de crisis (Sanchis & Poler, 2019).

La resiliencia implica que se mantiene la función del sistema que tiene memoria histórica y direccionalidad (Guzman-Noh & Gurri, 2021) ésta no garantiza ni requiere que el sistema regrese a su forma original de la misma manera (Adekola, J., et al, 2020) la recuperación de

la función se obtiene a costa de la capacidad adaptativa del sistema que reduce su sustentabilidad. Una adaptación positiva, de ésta manera, aumentaría la resiliencia del sistema, o la mantendría como era antes de ser afectado.

En contextos socio-ecológicos el análisis de la resiliencia requiere de sistemas de información fuertes y eficientes que entreguen información segura, más aún cuando se trata de gestión de desastres, sistemas que aparte de dar soporte a la coordinación de acciones durante éstos, puedan aportar con información relevante para la prevención y el diseño de acciones posteriores (Nefros, et al, 2018)

Sánchez & Acosta, (2020) agregan la capacidad de resiliencia empresarial como variable mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad, del mismo modo, las empresas y estas comunidades más amplias interactúan, coevolucionan y están vinculadas para que no se separen (Frederick, 1998), donde la resiliencia empresarial se entrelaza con resiliencia comunitaria más amplia (Adekola, J., & Clelland, 2020).

A pesar de la importancia que parece tener el estudio de la resiliencia en el ámbito empresarial, éste no ha sido un aspecto investigado de forma amplia, pero si se pueden encontrar diferentes estudios con resultados importantes.

Por tanto, esta investigación se planteó como objetivo de revisar y analizar la búsqueda del término resiliencia en el contexto empresarial así como identificar las características y las estrategias de las empresas resilientes.

2. Materiales y métodos

La revisión sistemática se ha estructurado con artículos encontrados en la base de datos de SCOPUS, Scielo, Latindex 2.0, Redalyc, en donde obtuvieron 37 artículos de revisión bibliográfica potencialmente importantes que se seleccionaron para nuestra muestra en diversos artículos, por ser importantes para la investigación y por consumir con los criterios de integración, llevando a cabo las búsquedas con el término clave resiliencia empresarial y sin ninguna limitación de años publicación de diferentes artículos científicos en lenguaje español e inglés. En cuanto a los ejes de estudio se establecieron la conceptualización de la resiliencia empresarial, características de empresas resilientes y estrategias para mejorar la resiliencia empresarial.

Universo de estudio	Ejes de estudio	Sub ejes de estudio
Resiliencia empresarial: como clave la innovación.	Bases conceptuales sobre la resiliencia empresarial	Capacidad Comunicación Innovación
	Características de empresas resilientes. Estrategias para potenciar la resiliencia empresarial.	

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Bases conceptuales de resiliencia empresarial

Autor/Autores	Consideraciones Claves
Välikangas, L., & Hamel, (2003)	La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de adaptación y respuesta a interrupciones para poder generar el cambio y lograr el crecimiento laboral. La resiliencia se refiere a la capacidad de reconstruir de forma continua para ello es necesaria la innovación y es donde se obtiene los valores procesos y comportamientos organizacionales.
Lengnick-Hall & Beck, (2009)	La resiliencia empresarial se puede expresar como la medida que se utiliza para determinar la capacidad que tiene una la empresa para tomar acciones específicas y sólidas, transformando eventos inesperados y poderosos que tienen el potencial de poner en peligro su supervivencia en el largo plazo.
Wheeler, et al, (2020)	Ser una compañía resiliente implica ser capaz para sobrevivir a situaciones cambiantes, no predecibles, o muy desfavorables
Wyllie, et al, (2020)	Es necesario trazar un plan de continuidad de negocio adaptado a las circunstancias actuales para facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo elevado.
Mcmanus, et al, (2007); Välikangas, et al, (2003); Doerfel & Prezelj, (2017)	Es holística.
Meneghel et al., (2017); Salanova, (2009)	Es antropomorfizada e individual y grupal.
Javier & Mendoza-Betin, (2021)	Su capacidad dinámica influye positivamente sobre la rentabilidad financiera en razón a que competencias (habilidades humanas) y procesos (actividades organizacionales) trabajando de la mano, mejoran su capacidad de ser flexible y adaptarse continuamente a nuevas situaciones imprevistas en el corto y mediano plazo.

Devece et al., (2016)	Es una variable de la cual se tiene evidencia empírica de su contribución para amortiguar las dificultades económicas y circunstancias difíciles.
Sanchis & Poler, (2019)	La resiliencia como un nuevo enfoque en el que se definen y desarrollen nuevas herramientas que complementen a los enfoques tradicionales para satisfacer las necesidades actuales y el carácter dinámico del entorno en el que las empresas operan, es por ello que ha ido creciendo en las últimas décadas sumado al gran dinamismo del entorno en el que operan las compañías.

Fuente: Elaboración propia

Características de las empresas resilientes

Según Robb, (2000) las organizaciones resilientes se caracterizan por:

- a) Ser capaces de crear y disolver estructuras.
- b) Brindar seguridad en medio del cambio.
- c) Gestionar las consecuencias emocionales del mismo; y,
- d) Aprender, desarrollar y crecer ante las dificultades.

Según Sambrano, (2010) la resiliencia tiene las siguientes características enfocadas a las cualidades del ser humano:

- a) Introspección: referente a la capacidad de autocrítica, de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos con respuestas honestas.
- b) Moralidad: se entiende como el sentido de desear a otros el bien, lo cual los hace capaces de discriminar entre lo bueno y lo malo.
- c) Creatividad; la cual genera de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas de manera original. Se establece también, que la misma se trata de producir algo de la nada, dando vida a elementos simples o modificando aquello ya existente.
- d) Humor: capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida. Estado de ánimo, persistente, que permite capacitar para relativizar críticamente las experiencias emocionales
- e) Independencia: es la forma de ver objetivamente los problemas, con límites. La capacidad de tener distancia física y emocional de los problemas sin aislarse, estableciendo límites con ambientes complejos. (Uriarte, 2005)
- f) Relación: como la habilidad de brindar, sostener y establecer relaciones de confianza

y solidaridad a largo plazo, con otras personas. (Uriarte, 2005), es la capacidad de establecer lazos permanentes y a su vez satisfactorios con otras personas.

g) **Iniciativa:** como la capacidad de auto exigirse, mientras Covey (1997) citado por (Belzunce, M., et al., 2011) define la iniciativa como proactividad, la cual está orientada al cambio.

Según Coutu, (2002) son 3 características que identifican a las empresas más resilientes. Son empresas que se enfrentan a la realidad y suelen ser más optimistas. En segundo lugar, se caracterizan por la búsqueda de un sentido en tiempos difíciles. Por último, destacan porque son ingeniosas, es decir, por la capacidad de salir adelante sin un plan establecido mediante la improvisación.

Estrategias para potenciar la resiliencia empresarial

Según Fergusson, et al., (2003) la inteligencia, la cual es definida como una habilidad intelectual que permite al individuo crear maneras de resolver problemas o conflictos, aprendiendo de ellos, sin dejarse vencer por ninguna adversidad.

El temperamento, según Pueyo, (2007) se define como las características emocionales de un sujeto, las cuales incluyen la susceptibilidad a la estimulación emocional, tanto fuerza como velocidad habitual en las respuestas, calidad en el estado de ánimo predominante, además de las peculiaridades de fluctuaciones de sentido e intensidad.

Según Salanova, (2009) no indica que hay tres tipos de resiliencia empresarial que sirven como base para que una empresa sea resiliente.

- a. la resiliencia individual
- b. la resiliencia colectiva
- c. la resiliencia organizacional.

Los elementos que intervienen en la formación de resiliencia en todas las empresas, son llamados factores protectores y factores de riesgo. Los factores protectores van a ser condiciones que podrían producir un ámbito positivo para el desarrollo de las actividades de una empresa, los factores de riesgo serán la unión de todas aquellas características, quienes de una u otra forma incrementan la posibilidad de perjudicar el desempeño de la misma, una organización es resiliente, una vez que al estar en una situación imprevista y compleja, logra generar una capacidad de reconocer esos factores de riesgo y protectores para minimizar posibles problemas futuros (Cordero-Cortés, et al., 2014)

Según Pacheco, (2016) las organizaciones serán más resilientes cuando se anticipen a los acontecimientos y no piensen sólo en sobrevivir a ellos, también cuando adopten controles hacia el medio ambiente y sean capaz de simular eventos inesperados. La resiliencia se basa en diversos procesos que promueven la competencia y fomenta el crecimiento aun en situaciones difíciles. Los procesos que mayormente usan las organizaciones resilientes son:

- a) Intercesión en el análisis proactivo y preventivo de las vulnerabilidades.
- b) Prevención por el fracaso, cuestionando supuestos y favoreciendo un funcionamiento

más sensible a las operaciones.

c) Adiestramiento de los errores que se han producido.

Resiliencia empresarial en tiempos de covid-19

Factores comunes considerados son la actitud proactiva, la observación de forma continua del entorno o la habilidad de reconstruirse y reinventarse; pero, las características ya descritas del shock exógeno producido por la COVID-19 hacen que los determinantes de la capacidad de adaptación varíen frente a hechos que pueden ser previsibles o de evolución poco dinámica. En ese sentido, los análisis sobre cómo afrontar con facilidad las crisis, se centran en conceptos muy difíciles de cuantificar como la resiliencia empresarial (Garamendi, 2020), la sostenibilidad (Schaltegger, 2020) o la explotación de opciones estratégicas como la cooperación (Crick & Crick, 2020)

En algunos casos, los microempresarios optan por un cambio de giro del negocio y eligen un rubro empresarial donde puedan ofrecer productos indispensables para la sociedad. Esto quiere decir que, de acuerdo a su percepción, este tipo de negocios pueden mantenerse a través del tiempo. Esta reacción podría ser reconocida como una actitud de resiliencia empresarial, puesto que busca adaptarse a situaciones adversas; siendo para ellas de manera favorable, lo cual en el contexto que actualmente vivimos, representa una oportunidad de cambio para una empresa, como se citó en (Muller & Fontrodona, 2020)

La resiliencia puede decirse que es la capacidad con dinamismo de aprender y adaptarse a un sistema que puede auto-organizarse sin modificar sus funciones esenciales en respuesta al impacto de perturbaciones internas y externas, lo cual va a permitir el desarrollo, la innovación y la evolución (Folke & Carpenter, 2002; Herrera-Enríquez, et al., 2021) su análisis tiene características de varias dimensionales (Cutter et al., 2008) y puede utilizarse para la toma de decisiones y el diseño de política pública (Kharrazi, et al., 2020)

Según lo mencionado por Fontrodona & Muller, (2020) reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19 es el reto a que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 además de conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. El riesgo es poner una visión deformada de la resiliencia por encima de la propia integridad. Para evitar este problema y sacar el mayor provecho a la presente crisis, proponemos tres actitudes o criterios de acción que nacen de la responsabilidad social corporativa y que pueden ayudar a salvaguardar la propia integridad en un momento como el actual: reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, fomentar una comunicación transparente que involucre a todos y buscar siempre ser firmes consistentes en cualquier decisión que se tome.

Discusión

La Resiliencia Empresarial es un factor de innovación muy importante para que las empresas puedan mantenerse a pesar de las circunstancias adversas, como en éste caso, la pandemia del Covid-19; después de ésta pandemia el mundo empresarial tiene que tener las herramientas necesarias para poder tener la capacidad de recuperarse en alguna situación similar, por los cambios constantes, poder identificar y medir éstas condiciones que pueden ser muy inestables para transformarlas y poder seguir a flote.

Existen pocas definiciones entre ellas tenemos de Välikangas, L., & Hamel, (2003); Lengnick-Hall & Beck, (2009) y no se encontraron definiciones actuales, los demás

conceptos tratan de la resiliencia empresarial en su forma más general, ahora bien, según la búsqueda de la información consideramos que la Resiliencia Empresarial es la capacidad de afrontar y de encontrar alternativas de solución frente a una situación esperada o inesperada.

En base a la búsqueda de información, con respecto a las características de las empresas resilientes se destaca: Son capaces de crear y disolver estructuras, brindar seguridad en medio del cambio, gestionar las consecuencias emocionales del mismo, aprender, desarrollar y crecer ante las dificultades, son autocríticos, morales, creativos, tienen sentido del humor, independencia, el optimismo de (Coutu, 2002; Robb, 2000; Sambrano, 2010)

Con respecto a las estrategias es necesario el manejo de actitudes positivas frente a una situación compleja, emplear la inteligencia, el temperamento, de éste modo se podría afrontar situaciones imprevisibles.

El surgimiento de situaciones con diversos contextos en algunos casos críticos, generan condiciones poco favorables para mantener una dinámica de mercado rutinaria, permanente ó convencional. En el escenario de la pandemia Covid-19 la gestión de negocios exige cambios radicales que se nutran de propuestas de valor innovadoras. La mentalidad de hacer empresa, para mantener o crear nuevos negocios, juega un papel importante, ya que de esta dependerá la sustentabilidad, sostenibilidad y pertinencia en la satisfacción de necesidades, encontrando también deudas por parte de las empresas las cuales tuvieron dificultad de pagar y que la resiliencia guarda estrecha relación con las demás variables. (Fergusson, D. M., & Horwood, 2003; Luis et al., n.d.; Pueyo, 2007)

Conclusiones

Es indiscutible que vivimos en un mundo donde los cambios son constantes y que el sector empresarial ha sido azotado en los últimos años, debido a diferentes cambios, crisis y amenazas como el aislamiento social obligatorio para la prevención del contagio del Covid-19 en toda la población del mundo y dicha situación puso a prueba la resiliencia de las empresas.

Ante esta situación que actualmente vivimos se ha implementado diferentes medidas en las organizaciones como: trabajo remoto, digitalización empresarial donde aplicaron la innovación y creatividad con la finalidad de continuar en el mundo empresarial.

Es importante mencionar que la resiliencia empresarial es iniciar un nuevo desafío después de una crisis, las cuales deben ser desarrolladas a través de la innovación debido a que ninguna organización esta ajena a momentos disruptivos y que a través de ella permita adaptarse y que deben de implementar una área de gestión de riesgos con la finalidad de identificar las posibles amenazas. Las futuras investigaciones deberán estar enmarcadas en profundizar el impacto y las consecuencias que ha provocado la pandemia del covid-19 en las empresas resilientes para generar más estrategias.

Referencias

Adekola, J., & Clelland, D. (2020). Dos caras de la misma moneda: resiliencia empresarial y resiliencia comunitaria. *Revista de Contingencias y Gestión de Crisis*, 28(1), 50–60.

- Belzunce, M., del Valle, I. D., & López, F. J. M. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos* (E. Editorial., ed.).
- Campos, E. B., Briones Laz, M., & Márquez Rodríguez, J. (2020). *RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL COVID-19: CONTROL Y ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS* (Vol. 2). Diciembre.
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, F., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481. <https://doi.org/10.22231/asyd.v11i4.9>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(April), 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366–5370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>
- Doerfel, M. L., & Prezelj, I. (2017). Resilience in a complex and unpredictable world. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 118–122. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12177>
- Fergusson, D. M., & Horwood, L. J. (2003). Resilience to childhood adversity: Results of a 21-year study. *Resilience and Vulnerability: Adaptation in the Context of Childhood Adversities*, 130-155.
- Folke, C., & Carpenter, S. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(5), 437–440. Retrieved from http://www.intelligentcoast.org/downloads/1144440669_resilience_and_sustainable_development.pdf
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19.
- Frederick, W. C. (1998). Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: A naturological view of the corporate social role. In *Business and Society* (Vol. 37). <https://doi.org/10.1177/000765039803700403>
- Garamendi, A. (2020). *La Economía Española Y Su Tejido Productivo: La Resiliencia, El Valor Para Superar Esta Crisis Y Mirar El Futuro Tt - the Spanish Economy and Its Productive Fabric: Resilience, Courage To Overcome This Crisis and Look To the Future*. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 433–451. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-economía-española-y-su-tejido-productivo/docview/2475138226/se-2?accountid=14542>
- Guzman-Noh, G., & Gurri, F. D. (2021). Resiliencia de la actividad salinera artesanal ante la presencia de huracanes en la costa de Yucatán, México Resilience of salt gathering in the hurricanes exposed marsh ponds of the coast of Yucatan, Mexico. *Nova Scientia*, 13(2), 1–30.
- Herrera-Enríquez, G., Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Navarrete-Zambrano, C., & Ruiz-López, S. (2021). Estructura del sistema de información para el análisis multidimensional de la resiliencia socio- ecológica a través de Fuzzy AHP. *RISTI -*

- Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informacao, 2021(E39), 77–90. Retrieved from <http://www.risti.xyz/issues/ristie39.pdf>
- Javier, S. A. E. S. P., & Mendoza-Betin, A. (2021). Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional Resiliencia empresarial: análisis empírico de Aguas de Cartagena Business resilience: empirical analysis of Aguas de Cartagena. Ediciones EFIM, 4(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.80>
- Kharrazi, A., Yu, Y., Jacob, A., Vora, N., & Fath, B. D. (2020). Redundancy, Diversity, and Modularity in Network Resilience: Applications for International Trade and Implications for Public Policy. *Current Research in Environmental Sustainability*, 2(xxxx), 100006. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2020.06.001>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. *Resilience Engineering Perspectives: Preparation and Restoration*, 2, 39–69. <https://doi.org/10.1201/9781315244389>
- Luis, A. :, Chaguay, A. L., Del Carmen, S., Chaguay, L., Alain, R., Galeas, R., & Mora, M. B. (n.d.). DESIGN THINKING AS AN EXPRESSION OF THE BUSINESS MIND IN TIMES OF COVID 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4596724>
- Mcmanus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. *Resilient Organisations Research Report 2007/01*, 79. Retrieved from <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2808>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling Good Makes Us Stronger : How Team Resilience Mediates between Positive Emotions and Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255.
- Meneghel, I., Salanova Soria, M., Martínez Martínez, I., Suramericana, S., Cristina, B., Daza, O., ... Romero Ramírez, H. A. (2017). Empresas Y Tiempos De Covid-19. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 9(2), 100–108.
- Muller, P., & Fontrodona, J. (2020). El día después : empresas socialmente responsables ante un mundo pos-COVID-19 El día después : empresas socialmente responsables ante un mundo pos-COVID-19. *Cuadernos de La Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa IESE*, 45, 1–21. Retrieved from <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0543.pdf>
- Nefros, K. C., Kitsara, G. S., & Photis, Y. N. (2018). Using Geographic Information Systems (GIS) to develop prioritization maps in urban search and rescue operations, after a natural disaster. Case study: the municipality of Agia Paraskevi, Athens, Greece. *IFAC-PapersOnLine*, 51(30), 360–365. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.11.332>
- Pacheco, J. J. (2016). Resiliencia Empresarial. *Instituto Tecnológico de Orizaba*, (272), 1–17.
- Pueyo, A. A. (2007). La grafología y La personalidad. Editorial UOC, Vol. 7.
- Robb, B. D. (2000). Building Organizations Resilience. *Building*, 32(3), 27–32.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Practica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23. <https://doi.org/10.1158/0008-5472.SABCS12-S5-3>

- Sambrano, J. (2010). Resiliencia, transformación positiva de la adversidad. Editorial Alfa.
- Sánchez, M. I., & Acosta, B. (2020). Capacidad de absorción : Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico , resiliencia y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (4), 528–547. Retrieved from <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35208/37264>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2019). Enterprise resilience assessment-A quantitative approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164327>
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 889–897. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>
- Uriarte, J. D. D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo Resilience. A new perspective into developmental psychopathology. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61–79. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>
- Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- Vicente de Vera, M. I., & Gabari Gambarte, M. I. (2019). Burnout and resilience factors in high school teachers. *International Journal of Sociology of Education*, 8(2), 127–152. <https://doi.org/10.17583/rise.2019.3987>
- Wheeler, A., Tatebe, L. C., Reese, C., Jacob, B. A., Pekarek, S., Siva, N. R., ... & Dennis, A. J. (2020). The scales of recovery: Balancing posttraumatic stress with resilience in the violently injured. *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 89(1), 208-214.
- Wyllie, A., Levett-Jones, T., DiGiacomo, M., & Davidson, P. M. (2020). An evaluation of early career academic nurses' perceptions of a support program designed to build career-resilience. *Nurse Education in Practice*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102883>