


# Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19

Resilience as a background of organizational learning in the context of the COVID-19 pandemic

**Grecia Moreno Del Río** 


Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

**María Vargas Salgado** 

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

**Karla Gómez Bull** 

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

**Manuel Rodríguez Esparza** 

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Correspondencia: al159215@alumnos.uacj.mx; maria.vargas@uacj.mx; karla.gomez@uacj.mx; mardgz@uacj.mx

**RESUMEN.** Hoy en día las organizaciones están en constante aprendizaje en todos los ámbitos, y más en estos tiempos de pandemia, por ello los dirigentes deben estar preparados para hacer frente a cualquier eventualidad y gestionar los recursos de manera efectiva. Sin duda, el recurso humano es indispensable en cualquier contexto y es a través de éste que se logran ventajas competitivas y sostenibles. Este estudio tuvo como objetivo analizar si la resiliencia se relaciona con el aprendizaje organizacional de los empleados dentro de la organización. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, con una muestra no probabilística de 112 sujetos y que tienen una relación laboral en la frontera norte de Chihuahua, México. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario aplicado vía online que integró 52 ítems [25 para resiliencia y 27 para aprendizaje organizacional], para ello se adaptaron instrumentos propuestos por Wagnild y Young (1993) y López, et al., (2012). Los estadísticos descriptivos fueron analizados a través del software SPSS. Los resultados evidencian que existe una relación moderada pero significativa entre la resiliencia y aprendizaje organizacional. Se concluye que, en el contexto laboral, los empleados buscan la mejor forma de hacer frente a cualquier eventualidad que se presente y de esto aprenden, lo cual abonará significativamente en el aprendizaje de la organización.

**Palabras clave:** aprendizaje, aprendizaje organizacional, resiliencia.

**ABSTRACT.** Today organizations are constantly learning in all areas, and even more so in these times of pandemic, so leaders must be prepared to face any eventuality and manage resources effectively. Undoubtedly, human resources are essential in any context and it is through them that competitive and sustainable advantages are achieved. This study aimed to analyze whether resilience is related to the organizational learning of employees within the organization. For this, a quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive and correlational approach was used, with a non-probabilistic sample of 112 subjects who have an employment relationship on the northern border of Chihuahua, Mexico. The data was obtained through a questionnaire applied online that integrated 52 items [25 for resilience and 27 for organizational learning], for which instruments proposed by Wagnild and Young (1993) and López, et al., (2012) were adapted. Descriptive statistics were analyzed using SPSS software. The results show that there is a moderate but significant relationship between resilience and organizational learning. It is concluded that, in the labor context, employees look for the best way to deal with any eventuality that arises and from this they learn, which will pay significantly in the learning of the organization.

**Keywords:** learning, organizational learning, resilience.

Recibido: 11/10/2021 – Aceptado: 17/12/2021.



## 1. Introducción.

De forma continua las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos y cambios inesperados, esto las obliga a reaccionar o responder ante diversas situaciones. Motivo por el cual, la resiliencia ha sido estudiada en diferentes contextos. Particularmente, en el entorno laboral esta variable reconoce los errores, acontecimientos y oportunidades que se pueden presentar dentro de ese entorno y que puede afectar considerablemente pérdidas económicas, pero también capital humano, de ahí nace la necesidad de recuperarse y salir adelante (Masten et al., 2021; Wieland & Durach, 2021). Sin embargo, la gestión del capital humano es primordial para desarrollar conocimientos y habilidades necesarias para lograr resultados resilientes (Pineda, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

Ante la presencia del COVID-19 a nivel mundial, las firmas se han visto afectadas considerablemente en todos los ámbitos, ya que, ante esta eventualidad no prevista, las empresas peligran su existencia. Ante esta situación epidemiológica, algunas compañías han quedado afectadas al no poder transportar los productos por el cierre de las fronteras incluso en el pago de los trabajadores, sin embargo, las empresas aprendieron de esta contingencia y salieron adelante y fortalecidos (Salanova, 2020). En particular, en Ciudad Juárez las empresas también se vieron afectadas considerablemente, tanto en la parte industrial como comercial, a pesar de la reactivación económica, las ventas no se han recuperado, probablemente el término resiliencia, para algunos empresarios y empleados es algo desconocido. Es así como la falta de estrategias resilientes expone a las empresas ante cambios tan drásticos, el COVID-19 no es la excepción y rompe con los modelos de gestión actuales (García, Valle y Céspedes, 2020; Xifra, 2020).

Es de reconocer que la resiliencia organizacional trae consigo ventajas, una de ellas es el aprendizaje organizacional [AO], ya que obliga tanto a la empresa como a los empleados a reaccionar ante los eventos drásticos que se presentan en el lugar de trabajo, de modo que el conocimiento adquirido con antelación permitirá reaccionar y adaptarse ante cualquier eventualidad (Del Río & Santisteban, 2011). Ante esto, las organizaciones deben de estar preparadas para cualquier situación que pueda acontecer y a través del AO ayudar a crear planes de contingencia que coadyuven en superar los retos presentados, por lo general las organizaciones se enfrentan a situaciones desconocidas, sin embargo, la experiencia contribuye a tomar decisiones acertadas (Senge, 1990). Además, el AO genera una oportunidad de crear un rediseño en las organizaciones lo que permite mejorar el ambiente laboral (Del Río & Santisteban, 2011).

Se considera que la resiliencia es un aspecto que las organizaciones deben de tener en cuenta, como una medida preventiva y estratégica para responder a las diversas situaciones que se presentan en el trayecto empresarial, ahora, también el AO es de gran relevancia, al respecto Argote (2011) cree que estos constructos van de la mano y son vitales para la supervivencia de la organización. Además, el AO fortalece el conocimiento del capital humano (Sarell, 2020; García-Morales et al., 2012). De acuerdo con lo anterior este trabajo tuvo como objetivo analizar si la resiliencia se relaciona con el aprendizaje organizacional de los empleados dentro de la organización.

## 2. Desarrollo teórico.

### 2.1. Resiliencia.

En el contexto organizacional, las personas resilientes tienen el talento de crear y descubrir nuevas oportunidades, esto dependiendo de la situación que lo requiera, la resiliencia es una habilidad considerada de las más importantes ya que en general, la sociedad está expuesta a constantes y drásticos

cambios (Siebert, 2005). Además, la resiliencia se relaciona con la capacidad de adaptarse y transformarse y no solo en la cuestión laboral, sino también en diferentes aspectos de la vida cotidiana (Wieland & Durach, 2021).

En la literatura es posible identificar diversas interpretaciones con respecto a la resiliencia: se considera como un conjunto de capacidades las cuales son generadas para reaccionar a situaciones inesperadas (Medina, 2012). Garmezy (1991), la describe como una capacidad que se utiliza para recuperarse y adaptarse después de un evento con alto nivel de estrés. También se considera como la capacidad de un sistema dinámico para adaptarse con éxito a los desafíos que amenazan la función, la supervivencia o el desarrollo de la empresa (Masten et al., 2021). Sin embargo, Duchek (2020) menciona que, a pesar del interés en esta variable, aún hay trabajo por hacer respecto a este constructo.

La resiliencia integra diferentes capacidades entre ellas se encuentra la capacidad de anticipación, de afrontamiento y adaptación. Con respecto a la primera en ésta se tiene la habilidad de detectar momentos críticos en la organización y así adaptarse de manera proactiva, la segunda consiste en el afrontamiento del suceso y la capacidad de desarrollar soluciones y no solo generar ideas y la tercera incluye la habilidad que tienen las organizaciones para realizar ajustes después de que se presenta algún evento crítico (Mamouni et al., 2014; Somers, 2009). Ante esto Lengnick-Hall et al., (2011), refieren que las estrategias de afrontamiento son esenciales para reactivar los niveles de desempeño esperados y salir de una situación desafiante.

## **2.2. Aprendizaje organizacional.**

Las organizaciones constantemente están inmersas en procesos de aprendizaje, cuando éstas tienen la necesidad de cambiar, ya sea en su totalidad o bien alguna parte del proceso operativo-administrativo, es necesario el trabajo colaborativo para el intercambio de conocimiento y aprendizaje de la organización (Park & Kim, 2018). La creación de conocimiento contribuye considerablemente en la de productividad organizacional (Barão et al., 2017). Sin embargo, es necesario entender que un proceso de aprendizaje inadecuado puede tener implicaciones desfavorables para la organización (Basten & Haamann, 2018).

El AO se entiende como un proceso y capacidad que tiene la compañía para organizar, crear y analizar información, con la intención de crear conocimiento (Antunes & Pinheiro, 2020; Barão et al., 2017; Garzón & Fisher, 2008). Éste se da tanto a nivel individual como organizacional y se encuentran presentes la retención y la transferencia de conocimiento, lo cual contribuye a un trabajo eficiente (Argote, 2013). Por otra parte, el AO generalmente contribuye en un comportamiento que respalda el cambio (Huysman, 2010; Tortorella et al., 2020) y el clima intelectual, el cual favorece a la empresa (Barão et al., 2017). Además, se piensa que crea ventajas competitivas a través de procesos de innovación (Barão et al., 2017; Barra, 2007).

Mousa et al., (2020), en su estudio demuestran que la resiliencia se encarga de transformar las amenazas en oportunidades, cuando las empresas se enfrentan a imprevistos aprenden de esas situaciones y se realiza todo un proceso de aprendizaje a nivel organizacional. Cuando los dirigentes aprenden la manera más efectiva para gestionar los cambios, éstos serán mejores tomadores de decisiones y aumentarán su capacidad para hacer frente a los diversos cambios que se presenten en un futuro (Fani et al., 2015). Es de resaltar que los valores y capacidades resilientes, son parte fundamental para enfrentar eventos inciertos (Quintero, et al., 2019; Linnenluecke & Griffiths, 2010). De acuerdo con lo anterior se plantea que “H1: La resiliencia se relaciona con el aprendizaje organizacional”.

### 3. Metodología.

En este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia de 112 participantes, se consideró como sujeto de estudio a cualquier persona con una relación laboral. Los datos fueron recabados durante la pandemia en los meses de febrero a mayo, para ello se utilizó un cuestionario el cual fue aplicado de forma online por las restricciones propias de la situación epidemiológica.

Con respecto a la medición de los constructos, se adaptaron instrumentos identificados en la literatura (ver tabla 1), la resiliencia se valoró a través de 25 ítems del instrumento propuesto por Wagnild y Young (1993) y se utilizó una escala Likert de 5 opciones de respuesta. Para el AO se adaptó el instrumento propuesto por López et al., (2012), para medir esta variable se utilizaron 27 ítems y también se consideraron 5 opciones de respuesta. Cada uno de los constructos cumple con el indicador de confiabilidad ya que se considera que un instrumento es fiable si cumple con un indicador de al menos 0.70 (Hernández et al., 2014). Una vez recabados los datos, éstos fueron capturados y analizados a través de la herramienta de análisis estadístico SPSS [*Statistical Package for the Social Sciences*] versión 23, en la cual se obtuvieron estadísticos descriptivos e inferenciales.

**Tabla 1. Operacionalización.**

Variable	Adaptación	Ítems	Opción de respuesta	Alpha de Cronbach
Resiliencia	Wagnild y Young, 1993.	25	Nunca - siempre	0.873
AO	López et al., 2012.	27	Nunca - siempre	0.906

Fuente: Elaboración propia.

### 4. Resultados y discusión.

Las características demográficas resultantes del estudio se observan en la tabla 2. Los resultados exponen que el 65.2% de la muestra se encuentra integrado por mujeres, con respecto al giro de la empresa el 38.4% dice laborar en el sector comercial; el 36.6% desempeña un puesto operativo, y el 49.1% de los encuestados cuenta con menos de 1 año de antigüedad en la empresa.

**Tabla 2. Características demográficas de los sujetos de estudio.**

Característica	Categoría	Cantidad	%
Sexo	Femenino	73	65.2%
	Masculino	39	34.8%
Giro de la empresa	Automotriz	15	13.4%
	Medico	11	9.8%
	Servicio	24	21.4%
	Transporte	19	17.0%
	Comercial	43	38.4%
Puesto	Administrativo	36	32.1%
	Operativo	41	36.6%
	Técnico	4	3.6%
	Supervisor	2	1.8%
	Ingeniería	4	3.6%
	Otro	25	22.3%
Antigüedad	Menos de 1 año	55	49.1%
	1-3 años	36	32.1%
	4-6 años	14	12.5%
	7-9 años	7	6.3%

N=112

Fuente: Elaboración propia.

Los descriptivos del constructo resiliencia se presentan en la tabla 3, se observa que los ítems más relevantes son: en situaciones difíciles me las arreglo de una forma u otra [ $\chi=4.42$ ], mantengo interés en las cosas que son importantes [ $\chi=4.38$ ] y está bien si hay personas a las cuales no les agrado [ $\chi=4.36$ ]. Ante esto, los participantes exponen que independientemente en la situación que se encuentren, casi siempre buscan la forma de hacer frente a situaciones complicadas y pueden valerse por sí mismos, además están conscientes que no siempre serán del agrado de las personas, sin embargo, no es algo que les preocupa. Por otra parte, los menos relevantes de acuerdo con la percepción de los participantes son: rara vez me pregunto cuál es el sentido de la vida [ $\chi=3.14$ ], tomo las cosas un día a la vez [ $\chi=3.46$ ] y me tomo las cosas con calma [ $\chi=3.50$ ]. Es así como los empleados consideran que algunas veces toman con calma lo que sucede en su entorno, es decir viven y aprecian el presente sin preocupaciones de lo que pudiera suceder en el futuro.

**Tabla 3. Descriptivos de resiliencia.**

Ítem	$\chi$	$\delta$
1. Cuando hago planes, continúo con ellos hasta terminarlos.	4.01	0.833
2. En situaciones difíciles me las arreglo de una forma u otra.	4.42	0.680
3. Soy capaz de hacer las cosas por mí mismo sin ayuda de los demás.	3.86	0.879
4. Mantengo interés en las cosas que son importantes.	4.38	0.762
5. Puedo estar solo si tengo que hacerlo.	4.31	0.921
6. Me siento orgulloso/a de las cosas que he logrado en mi vida.	4.12	1.020
7. Me tomo las cosas con calma.	3.50	1.004
8. Me gusto a mí mismo/a.	3.72	1.092
9. Puedo manejar muchas cosas a la vez.	3.88	0.908
10. Soy decidido/a.	3.86	0.919
11. Rara vez me pregunto cuál es el sentido de la vida.	3.14	1.265
12. Tomo las cosas un día a la vez.	3.46	1.012
13. Puedo superar situaciones difíciles, gracias a mis experiencias pasadas.	4.20	0.745
14. Tengo autodisciplina.	3.58	0.955
15. Me mantengo enfocado/a en situaciones difíciles.	3.96	0.810
16. Por lo general puedo verles el lado divertido a las situaciones difíciles.	3.74	1.088
17. La confianza que tengo en mí mismo/a me ayuda a superar tiempos difíciles.	3.88	1.006
18. En situaciones de emergencia la gente suele recurrir a mí.	3.79	0.853
19. Cuando tengo un problema puedo ver diferentes soluciones.	4.06	0.661
20. Algunas veces me obligo a realizar tareas que no quiero realizar.	3.83	0.889
21. Mi vida tiene sentido.	4.05	1.003
22. En situaciones que no puedo hacer mucho por ayudar, no me detengo y ayudo.	3.76	0.913
23. Cuando estoy en situaciones difíciles, normalmente puedo salir de ellas.	4.08	0.686
24. Cuento con la energía suficiente para realizar mis actividades diarias.	3.71	1.045
25. Está bien si hay personas a las cuales no les agrado.	4.36	0.656

 $\chi$  =Media;  $\delta$  =Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia.

Los descriptivos del AO se presentan en la tabla 4, se aprecia que los ítems más altos son: Utilizo mis errores como aprendizaje para el futuro [ $\chi=4.44$ ], aprendo con las cosas del día a día [ $\chi=4.38$ ] y el trabajo que realizo está enfocado al logro de los objetivos de la empresa [ $\chi=4.21$ ]. Ante esto, los empleados manifiestan que de forma individual casi siempre aprenden de las situaciones que se enfrentan en el día a día y ven los errores como una oportunidad de realizar de mejor manera las actividades en su entorno laboral, de forma organizacional consideran que lo que aprenden contribuye considerablemente en el logro de los objetivos y metas organizacionales. Por otra parte, los ítems que obtuvieron valores más bajos son: Cuando cometo errores me animo a continuar trabajando [ $\chi=2.69$ ], cuando entré a trabajar se me entregó un manual de convivencia y conducta [ $\chi=2.85$ ] y los jefes de área dan a conocer la información después de cada reunión importante [ $\chi=3.45$ ]. Se entiende que los sujetos consideran que de forma personal el cometer errores les afecta ya que les cuesta seguir realizando las actividades cotidianas, de forma organizacional casi siempre comparten información que es relevante para el quehacer y que favorece el aprendizaje organizacional.

**Tabla 4. Descriptivos de aprendizaje organizacional.**

Ítem	$\chi$	$\bar{\sigma}$
<b>Organizacional</b>		
1. En el establecimiento donde trabajo realizamos actividades que estén orientadas a cumplir la misión y visión de la empresa.	4.02	1.002
2. Oriento mi trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa.	4.04	0.827
3. Los jefes de área dan a conocer la información después de cada reunión importante.	3.45	1.138
4. Aprendí las actividades de mi área observando a mis compañeros.	3.77	1.107
5. La empresa en la que laboro se encuentra actualizada en procesos.	3.88	0.988
6. Cuando entré a trabajar recibí una inducción.	3.74	1.307
7. El trabajo que realizo está enfocado al logro de los objetivos de la empresa.	4.21	0.810
8. La capacitación que recibí me fue útil para realizar mi trabajo.	3.52	1.322
<b>Individual</b>		
9. Toman en cuenta las ideas y opiniones que tengo.	3.59	1.234
10. Aprendo con las cosas del día a día.	4.38	0.712
11. He recibido reconocimiento por mi trabajo.	3.51	1.266
12. Utilizo mis errores como aprendizaje para el futuro.	4.44	0.550
13. Aprendo practicando de forma constante.	4.37	0.805
14. Los conocimientos son compartidos.	4.16	0.935
15. Realizo mi trabajo tomando en cuenta los objetivos de mi área de trabajo.	4.29	0.653
16. Se generan aprendizaje gracias a que todos comparten sus conocimientos.	3.95	0.966
17. Aprendo intercambiando experiencias de trabajo con mis compañeros.	4.13	0.931
18. La empresa cuenta con espacios en los cuales se imparten cursos y talleres.	3.44	1.321
19. Aprendo más cuando se reflexiona en grupo.	3.63	1.057
20. Cuando entré a trabajar se me entregó un manual de convivencia y conducta.	2.85	1.428
21. Realizo mi trabajo tomando en cuenta las instrucciones que recibí de mis jefes.	4.25	0.844
22. Intercambio conocimientos y experiencias libremente cuando trabajo en equipo.	4.17	0.939
23. Aprendo más trabajando en equipo.	3.77	1.057
24. Se han realizado mejoras de procesos en el tiempo que he estado laborando.	3.71	1.142
25. La empresa reconoce mis necesidades y ha implementado acciones para satisfacerlas.	3.32	1.232
26. Cuando cometo errores me animo a continuar trabajando.	2.69	1.363
27. Cuando ocurren cambios en la empresa se me notifica.	3.66	1.242

$\chi$  =Media;  $\bar{\sigma}$ =Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia.

La correlación entre los constructos resiliencia y AO se exhiben en la tabla 5, se aprecia que existe una correlación positiva pero moderada entre ambas variables, con un coeficiente de Pearson de 0.556\*\* y una significancia de 0.001, es decir existe una relación significativa al 99%. Cabe destacar que los eventos que presencian y que viven los empleados en el entorno laboral se relacionan con el aprendizaje de los empleados, mismo que ayudará a enfrentar cualquier eventualidad o situación inesperada que se presente en el lugar de trabajo. Los resultados obtenidos permiten validar que -H1: La resiliencia se relaciona con el aprendizaje organizacional-, no se rechaza ya que evidentemente existe una relación entre ambos constructos.

**Tabla 5. Correlación entre constructos.**

	Constructo	Resiliencia	AO
Resiliencia	Correlación de Pearson	1	0.556**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	112	112
AO	Correlación de Pearson	0.556**	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	112	112

\*\* La correlación es significativa si existe un 0.01 de nivel (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados concuerdan con lo mencionado por Argote (2011), la resiliencia y el aprendizaje van de la mano ya que existe una relación entre dichos constructos, lo cual ayuda a visualizar las oportunidades futuras, además a través de la resiliencia las personas en el contexto de estudio se adaptan a los diversos cambios, lo cual favorece considerablemente en la transformación de la organización, esto gracias al conocimiento de los empleados el cual contribuye en el aprendizaje de la organización, tal como lo menciona Wieland y Durach (2021).

Es de resaltar que las personas cotidianamente se enfrentan a diversas eventualidades, y el contexto de estudio no es la excepción, el COVID-19 ha provocado cambios drásticos en todos los entornos, sin embargo, el conocimiento adquirido por parte de los trabajadores ayudó a hacer frente a las adversidades que ha dejado a su paso la pandemia. Se destaca que a pesar de que los trabajadores tienen menos de un año laborando para la organización, éstos buscan la forma de hacer frente a las situaciones difíciles y mantener el interés en las cosas que consideran que son importantes, además consideran que los errores que cometen en el día a día es un aprendizaje para el futuro.

Se considera relevante realizar estudios en otros contextos y con muestras probabilísticas, sería interesante incluir trabajos longitudinales que permitan valorar la resiliencia y AO de los trabajadores en diferentes lapsos de tiempo, además sería conveniente desarrollar trabajos cualitativos para comprender el actuar de las personas ante las adversidades. Finalmente se recomienda realizar estudios con otras variables atecedenes o consecuentes de la resiliencia como liderazgo, desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

## 5. Conclusiones.

El estudio permitió analizar la relación entre la resiliencia y aprendizaje organizacional de empleados que laboran en diversos cotextos laborales en Ciudad Juárez, esto durante los tiempos de pandemia. Es imperante resaltar que a pesar de que las empresas se encuentran inmersas en constates cambios, los empleados no están exentos de ello, ya que cotidianamente experimentan cambios personales además de laborales, y la prueba de ello ha sido la presencia de la situación epidemiológica durante el 2020 y 2021.

Es de resaltar que las personas a pesar de presentar situaciones emocionales complicadas, enfrentarse incluso a afectaciones en la salud, y a otras problemáticas generadas a causa del COVID-19, han salido avantes y respondieron acertadamente, adaptándose a la nueva modalidad para llevar a cabo sus actividades y a las nuevas exigencias laborales. Si bien, las firmas se vieron obligadas a realizar



cambios y rediseños en sus operaciones, éstas has permanecido en su funcionamiento, a pesar de las afectaciones económicas y organizacionales que se presentaron. Sin duda, esto deja claro que el aprendizaje organizacional, durante tiempo de pandemia, se ha potenciado en los diversos contextos.

### Referencias bibliográficas.

- Antunes, H. d. J. G. & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2 ed.): Springer US.
- Barão, A.; de Vasconcelos, J. B.; Rocha, Á. & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Barra, A. M. (2007). Un análisis descriptivo de la relación entre el proceso de aprendizaje organizacional y las ventajas competitivas. *Horizontes Empresariales*, 6(2), 49-62.
- Basten, D. & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 2158244018794224. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Del Río, J. & Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fani, A. A.; Fard, D. & Yakhkeshi, H. (2015). Organizational Learning and Organizational Resilience. Knowledge Management as a Mediator in Public Organizations of Iran. *Journal of Developing Country Studies*, 5(13), 64-76.
- García, E.; Valle, A. y Cespedes, J. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 179-194. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12>
- García-Morales, V. J.; Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Garmezy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated With Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430. <https://doi.org/10.1177/0002764291034004003>
- Garzón, M. A. & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*(24), 195-224.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México.
- Huysman, M. (2010). An organizational learning approach to the learning organization. *European journal of work and organizational psychology*, 9(2), 133-145. <https://doi.org/10.1080/135943200397905>
-

- Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*, 49(3), 477-511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- López, V.; Ahumada, L.; Olivares, R. y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(Número 2), 323-329.
- Mamouni, L. E. A.; Mazzarol, T.; Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Masten, A. S.; Lucke, C. M.; Nelson, K. M. & Stallworthy, I. C. (2021). Resilience in development and psychopathology: multisystem perspectives. *Annual Review of Clinical Psychology*, 17, 521-549. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 41.
- Mousa, M.; Abdelgaffar, H. A.; Chaouali, W. & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
- Park, S. & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408-1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>
- Pineda, L. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(1), 41-62.
- Quintero, M.; García, C.; Sánchez, A.; Espinoza, F. & Bermúdez, G. (2019). Reflective factor structure of occupational health governance. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 1(1), 69-86.
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 83-108.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente: Granica*.
- Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage: Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Tortorella, G. L.; Cawley Vergara, A. M.; Garza-Reyes, J. A. & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>

- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Wieland, A. & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315-322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>