
DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMIENTOS RESILIENTES EN UN EQUIPO DE TRABAJO

TEAM RESILIENT BEHAVIORS ASSESSMENT IN A WORK TEAM

José Ricardo Olán Cervera¹
Cecilia Beatriz Aguilar Ortega²

^{1y2} *Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Yucatán*

Correspondencia

¹ ricardolcvr@gmail.com

Resumen

La resiliencia es la capacidad del equipo para resistir o recuperarse de la adversidad, uno de sus elementos clave son los comportamientos resilientes (Hartwig *et al.*, 2020), desarrollar estos comportamientos es una alternativa alcanzable mediante intervenciones de equipo. El objetivo de este trabajo es identificar el nivel de factores individuales y comportamientos resilientes de equipo, así como la existencia de factores a nivel de equipo y estados de equipo según el modelo multinivel de resiliencia de equipo de Hartwig *et al.* (2020) en un equipo de trabajo conformado por siete participantes. Para este diagnóstico se emplearon dos escalas de elaboración propia: Escala de Factores Individuales de Equipo y Escala de Comportamientos Resilientes de Equipo, así como la técnica de grupo de enfoque. El diagnóstico permitió identificar un perfil de equipo con requisitos suficientes para la ejecución de comportamientos resilientes, así como cierto grado de desarrollo de estos comportamientos junto a factores de equipo que podrían beneficiar su sostenimiento a largo plazo. Los resultados obtenidos servirán de base para un programa de intervención dirigido al desarrollo de comportamientos resilientes de equipo.

Palabras clave:

Equipos de trabajo, resiliencia, desarrollo organizacional, psicología organizacional.

Abstract

Resilience is a team capacity to withstand or recover from adverse events, one of its key elements is team resilient behaviors (Hartwig *et al.*, 2020), developing these behaviors is an achievable alternative through team interventions. The objective of this paper is to identify the level of individual factors and team resilient behaviors, as well as the existence of factors at the team level and team states according to the multilevel model of workplace team resilience by Hartwig *et al.* (2020) in a work team of seven participants. For this assessment, two self-made scales were used: a scale of individual factors and a scale of team resilient behaviors, as well as a focus group. This diagnosis made it possible to identify a team profile with sufficient prerequisites for the execution of team resilient behaviors and certain degree of development of these behaviors, as well as team factors that could benefit long-term maintenance. The results obtained will be used for a team intervention aimed at developing team resilient behaviors.

Keywords

Work teams, resilience, organizational development, organizational psychology.

DOI: <https://doi.org/10.56342/recip.vol13.n26.2023.18>

Recibido: 26 de diciembre 2022 Aprobado: 20 de julio de 2023

Introducción

La incorporación de los equipos de trabajo en las organizaciones ha resultado primordial para dar respuesta a los problemas complejos que se enfrentan, esto debido a su capacidad para lograr de manera sinérgica lo que una sola persona no podría (Shuffler *et al.*, 2018).

Según Alcover *et al.* (2011), los cambios que han emergido desde la primera década del siglo XXI como la globalización, el uso de tecnologías y la incertidumbre económica, política y financiera, han dado lugar a un dinamismo que ha orillado a los equipos de trabajo a ser necesarios para responder a estas exigencias contextuales, donde se han tornado imperativos como sistemas de transformación. Estos autores indicaron que, en los últimos años, los equipos se han enfrentado a panoramas cada vez más desafiantes relacionados con los cambios en su composición, la flexibilidad organizacional, la dispersión geográfica o el uso de los equipos como medios de aprendizaje.

Debido a lo anterior, su naturaleza y ambiente se ha modificado hacia entornos más fluidos, dinámicos y complejos que traen consigo mayores necesidades de cambio y adaptación frecuente. A su vez, la comprensión de los fenómenos que se desarrollan a partir de sus dinámicas ha tomado un papel más imperante para la consecución de los objetivos organizacionales.

Otros elementos relevantes que se pueden contemplar en este panorama de dinamismo fueron expuestos por Mora-Sánchez y Guerrero-Marín (2020) en una investigación de tipo exploratorio relacionada con los desafíos próximos en temas de gestión operativa, estratégica, energética, de sostenibilidad y del talento humano vislumbrados a partir de la transición a la industria 4.0 y la transformación digital en las organizaciones, donde se pronostica una mayor relevancia de la toma de decisiones con énfasis en la línea base de cada organización.

De manera similar, Tannenbaum *et al.* (2012) hicieron notar una serie de retos visibles en los nuevos entornos de los equipos de trabajo, acentuando en su revisión de esta problemática que, aunque las aportaciones de la investigación en equipos han sido de gran valía, es necesario que la ciencia y la práctica sigan evolucionando hacia estas demandas con la finalidad de que los equipos puedan atender las necesidades organizacionales y societales. Cabe destacar que los aspectos humanos se encuentran entre los más desafiantes para liderar a un equipo en una crisis, pues es mediante las personas que una organización bajo presión puede superarse o deshacerse (Seville, 2018).

Rodríguez-Sánchez y Vera Perea (2015) tomaron de punto de partida las dificultades que atraviesan las organizaciones en cuanto a la incertidumbre, los contextos de crisis y el cambio, hicieron hincapié en la supervivencia y el fortalecimiento de las organizaciones mediante el conocimiento de factores específicos para superar los obstáculos y lograr un mejor funcionamiento en la organización o en los equipos.

La incertidumbre, los contextos de crisis y cambio, colocan en primer plano la necesidad de la supervivencia y el fortalecimiento organizacional mediante sus equipos. Se requiere de crecimiento entre los diversos elementos del sistema organizacional para hacer frente a los retos venideros de estos escenarios, a través de una sinergia entre los equipos de trabajo y el ambiente en el que operan.

Serna *et al.* (2017) refirieron a la resiliencia como una capacidad de las organizaciones para planificar y adaptarse a los cambios, rupturas bruscas y

desorganizaciones con anticipación, prevención, protección, capacidad de respuesta y recuperación. Dicha capacidad, no se limita a la evasión de la adversidad, su objetivo es que la organización surja transformada de forma positiva, convirtiendo los aspectos negativos en oportunidades para permanecer y como ventajas que den lugar a un mayor posicionamiento. Consideraron que algunas de las características de las organizaciones resilientes son la capacidad de improvisación, la planificación del futuro a corto plazo, el aprendizaje constante y el dinamismo de la cultura organizacional, además de permanecer, crecer y mantenerse a lo largo del tiempo.

Piñeros-Botero (2013) señaló que la resiliencia es poseída por las personas y las organizaciones, es útil para afrontar y transformar las adversidades con sinergia, tomando como base capacidades de liderazgo participativo y consultivo, así como el trabajo en equipo acompañado de cooperación, comunicación asertiva, aprendizaje permanente, creatividad y optimismo para solucionar problemas que puedan convertirse en ventajas competitivas. Amortiguar la crisis viene acompañado de personas con alto nivel de competencias resilientes, por lo cual, la gestión humana requiere centrarse en mantener y desarrollar equipos de trabajo resilientes.

Estas alternativas se tornan más apremiantes ante elementos contextuales como el advenimiento de la industria 4.0, que traerá consigo un impacto en las cadenas de suministro, los modelos y los procesos de negocios, la cual tendrá efectos en la manufactura, la formación del capital humano, los nuevos modelos de negocio, la información y el conocimiento, pues, se espera que esta industria conforme un enfoque de innovación en desarrollo que anticipa grandes cambios y que atiende a principios como la interoperabilidad, la virtualización, la descentralización, las capacidades en tiempo real, la orientación al servicio, entre otros (Ynzunza-Cortés *et al.*, 2017).

Añadido a esto, la Organización Internacional del Trabajo (2020) reportó que la pandemia del COVID-19 ha generado una recesión económica marcada en América Latina y el Caribe, con caídas significativas en el PIB de dicho año, un colapso de los ingresos laborales y familiares, además de una irrupción en un contexto definido por la desaceleración económica y la ralentización/reversión de las mejoras laborales de años previos, persistiendo a su vez características estructurales como la informalidad laboral, reducidos ingresos medios, brechas salariales significativas y debilidades en los sistemas de protección social y de salud.

Las condiciones económicas, laborales, tecnológicas y del mercado apreciables en estas tendencias permiten contextualizar las potenciales barreras que continúan enfrentándose dentro de las organizaciones de la región y que involucran directamente a las personas que las conforman, a su vez, demandando un ajuste y aprendizaje dinámico del contexto. En este ambiente complejo y de constantes irrupciones es imprescindible optar por alternativas para fomentar el desarrollo de fortalezas en las organizaciones.

Medina (2012) atribuyó la facultad para superar exitosamente los momentos críticos a las organizaciones, grupos y los individuos resilientes, debido a que pueden reconocer, absorber y adaptarse a las variaciones y las alteraciones. Específicamente, una organización resiliente tiene una serie de capacidades que da lugar a la ejecución de acciones de forma robusta frente a condiciones de transformación con el potencial de hacer peligrar su supervivencia.

Salanova (2020) puntualizó que la resiliencia puede aprenderse y entrenarse con intervenciones psicológicas positivas e indicó que las adversidades también pueden desembocar en el desarrollo de recursos individuales y colectivos frente a la

crisis que se orienten hacia patrones de adaptación organizacional, comprendiendo que la persecución de estas fortalezas puede construir organizaciones saludables que, a su vez, son resilientes y son capaces de afrontar cambios.

En cuanto a los equipos de trabajo, existen diversos modelos dirigidos a la mejora de sus dinámicas y la potencialización de sus resultados, sin embargo, el modelo multinivel de resiliencia de equipo de Hartwig *et al.* (2020) plantea una propuesta orientada hacia los elementos que dan lugar al surgimiento de la resiliencia de equipo como un estado emergente, el cual está ligado a otras variables de entrada (factores de entrada de resiliencia) a nivel de equipo como el contexto o factores propios del equipo e individuales, tales como las habilidades de comunicación, la pericia, la resiliencia individual y la orientación de equipo. Uno de sus aportes de mayor importancia práctica es la integración de comportamientos resilientes como variables moderadoras, estos comportamientos consisten en una serie de prácticas específicas del equipo (comunicación, cooperación, coordinación, minimizar, gestionar y resurgir) que son clave para afrontar la adversidad y para obtener como resultado un mejor funcionamiento, desempeño, salud y resiliencia de equipo como estado emergente.

Por otro lado, el enfoque en Desarrollo Organizacional se sustenta en el cambio planeado y las personas Hernández *et al.* (2011), por lo que permite la participación de todos los involucrados de manera efectiva para la identificación de variables clave hacia la mejora del equipo.

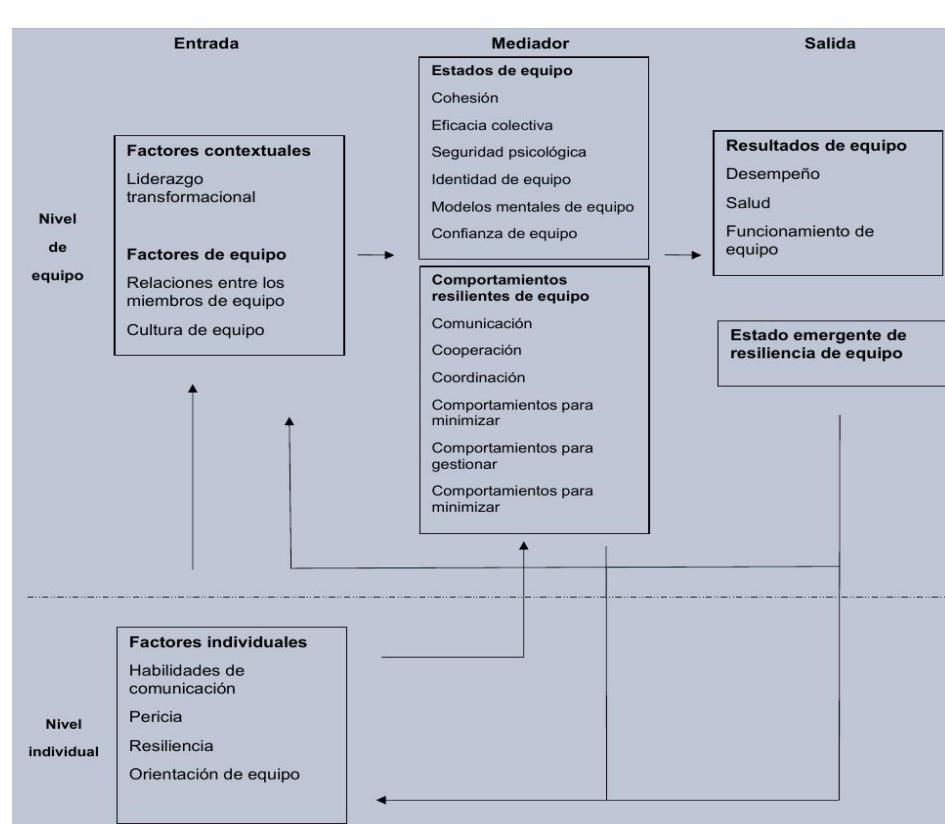


Figura 1.
Modelo multinivel de resiliencia de equipo.

Fuente: Adaptado y traducido de Hartwig *et al.* (2020).

Objetivo

Identificar el nivel de factores individuales y comportamientos resilientes de equipo, así como la existencia de factores a nivel de equipo y estados de equipo según el modelo multinivel de resiliencia de equipo.

Método

Participantes

El equipo de trabajo estuvo conformado por siete participantes, integrantes de una empresa del sector de tecnologías de la información. El proceso de selección fue a través de un muestreo no probabilístico correspondiente al equipo de mayor prioridad para las necesidades de la organización.

Instrumentos y técnicas

Con la finalidad de identificar el nivel de factores individuales y comportamientos resilientes que actúan como entradas del equipo, se elaboraron dos escalas basadas en el modelo multinivel de resiliencia de equipo de Hartwig *et al.* (2020), ambas validadas por jueces expertos en temas de resiliencia y equipos de trabajo, las cuales se describen a continuación.

Escala de Factores Individuales de Equipo, dirigida a la medición de la percepción de competencia individual en aspectos del desempeño relevantes para el equipo. Su forma de respuesta es tipo Likert y está conformada por 16 reactivos divididos en dos subsecciones, los primeros ocho reactivos contemplaron cinco opciones de respuesta (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo) y los últimos ocho reactivos cinco opciones siguiendo una escala de frecuencia de comportamientos (1: nunca, 2: raramente, 3: ocasionalmente, 4: frecuentemente, 5: muy frecuentemente), se evaluaron cuatro dimensiones: Pericia, Resiliencia individual, Habilidades de comunicación y Orientación de equipo, con cuatro reactivos cada una.

Escala de Comportamientos Resilientes de Equipo, la cual mide las acciones concretas que lleva a cabo el equipo de trabajo para su fortalecimiento constante, con forma de respuesta tipo Likert. Está compuesta por 49 reactivos mediante cinco opciones en una escala de frecuencia de comportamientos (1: nunca, 2: raramente, 3: ocasionalmente, 4: frecuentemente, 5: muy frecuentemente), evaluando seis dimensiones: Comunicación, Cooperación, Coordinación, Comportamientos para minimizar, Comportamientos para gestionar y Comportamientos para resurgir, las primeras tres con 3 reactivos cada una y las últimas tres, con 16, 13 y 11 reactivos cada una.

Además de estas escalas, se realizó la técnica de grupo focal para explorar los factores de entrada a nivel equipo y los estados de equipo del modelo multínivel de resiliencia de equipo de Hartwig *et al.* (2020). Para dicho fin se elaboró una guía de doce preguntas que contempló estos aspectos, algunas preguntas de ejemplo son: “¿cómo se vive el liderazgo en este equipo?”, “¿cuáles dirían que son los valores y normas que rigen a este equipo?”.

Tipo de estudio

Se realizó un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y de campo, su propósito estuvo dirigido a examinar un fenómeno relacionado con la investigación que cuenta con pocos estudios y que resulta novedoso en su contexto, a su vez, es descriptivo por especificar las características del equipo de trabajo tomando de referencia diversas variables y dimensiones que componen al fenómeno. De igual manera, fue efectuado en un ambiente natural para los participantes, por lo que se trató de una situación realista para quienes estuvieron involucrados en el mismo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Procedimiento

Partiendo del enfoque en Desarrollo Organizacional, se inició el diagnóstico con una primera fase preliminar con el sistema cliente, donde se realizó una entrevista inicial con los directivos y líderes clave para la contextualización y acceso a la empresa. Posteriormente, se llevó a cabo una sensibilización con el equipo de trabajo, donde se abordó la importancia del diagnóstico para su fortalecimiento, igualmente se estableció un cronograma para la ejecución del diagnóstico.

Una vez realizado este contacto, se procedió a la aplicación de las escalas y a la implementación de la técnica de grupo focal. Tras finalizarse la puesta en marcha de estas acciones, se efectuó un análisis descriptivo de los resultados de las escalas a través de la medida de tendencia central media, en el caso del grupo focal, se realizó un análisis de contenido de las respuestas obtenidas.

Resultados

Para identificar el nivel de factores individuales y comportamientos resilientes de equipo, se realizó un análisis descriptivo a través de la medida de tendencia central: media. Para la interpretación de los resultados se consideraron para los factores individuales y los comportamientos resilientes de equipo que los puntajes iguales o mayores a 4 serían considerados como fortalezas y los puntajes por debajo de 4 como áreas de oportunidad.

En cuanto a los factores individuales de equipo, en las dos dimensiones referentes al nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes (Pericia y Resiliencia individual), los puntajes obtenidos fueron 4.64 en “Resiliencia individual” y 4.53 en “Pericia”, ubicándose ambos por encima de 4 y refiriendo niveles positivos de percepción en estos apartados. Esto quiere decir que los miembros del equipo

perciben encontrarse mayormente de acuerdo con estas esferas del desempeño individual en el contexto del equipo (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Análisis descriptivo de la escala de factores individuales de equipo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	σ
Pericia	7	4.00	5.00	4.53*	0.3934
Resiliencia individual	7	4.25	5.00	4.64*	0.3181

*= Fortalezas **= Áreas de oportunidad

Con respecto a las dimensiones comportamentales medidas según su frecuencia de realización (Habilidades de comunicación y Orientación de equipo), se obtuvieron puntajes de 4.42 en “Habilidades de comunicación” y 4.39 en “Orientación de equipo”, lo cual se ubicó por encima de 4, por lo cual, se encontraron frecuencias percibidas en cuanto a la realización de estos comportamientos en niveles positivos según la interpretación del instrumento. Esto refiere a que los miembros del equipo perciben que ejecutan frecuentemente acciones individuales en el contexto del equipo que reflejan la presencia de estos ámbitos del desempeño (ver Tabla 2).

Tabla 2.
Análisis descriptivo de la escala de factores individuales de equipo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	σ
Habilidades de comunicación	7	4.00	5.00	4.42*	0.3450
Orientación de equipo	7	3.50	5.00	4.39*	0.5563

*= Fortalezas **= Áreas de oportunidad

En cuanto a los comportamientos resilientes de equipo y siguiendo los criterios establecidos anteriormente, en estas dimensiones comportamentales el puntaje más alto lo obtuvo la dimensión de “Cooperación” (4.33), seguido de “Coordinación” (4.14) y “Comunicación” (4.14), siendo estas tres “fortalezas”. Por otro lado, “Comportamientos para gestionar” tuvo una media de 3.95, “Comportamientos para resurgir” una media de 3.89 y “Comportamientos para minimizar” el puntaje más bajo, con una media de 3.83, encontrándose estas últimas tres dimensiones como “áreas de oportunidad”.

Estos resultados se interpretan como una percepción de la ejecución de las acciones a nivel grupal que permiten el fortalecimiento del equipo como generalmente frecuentes, pero con áreas de mejora en los comportamientos para minimizar, gestionar y resurgir (ver Tabla 3).

Tabla 3.
Resultados descriptivos de comportamientos resilientes.

	Mínimo	Máximo	Media	σ
Comunicación	3.67	5.00	4.14*	0.4657
Cooperación	3.33	5.00	4.33*	0.5443
Coordinación	3.33	5.00	4.04*	0.5245
Comportamientos minimizar	3.38	5.00	3.83**	0.5826
Comportamientos gestionar	2.85	4.92	3.95**	0.6309
Comportamientos resurgir	2.82	5.00	3.89**	0.6852

*= Fortalezas **= Áreas de oportunidad

Para los resultados cualitativos del grupo de enfoque, se realizó un análisis de contenido de las respuestas de los participantes. En la dimensión de liderazgo, el equipo percibió a los líderes como personas de alta capacidad técnica pero atentos a las dimensiones humanas del equipo. Se reportó que, en la práctica, la jerarquía correspondiente a la estructura organizacional no es empleada de manera estricta y prefiere actuarse a partir de relaciones horizontales donde se reconocen las capacidades individuales de los miembros del equipo, por lo cual, es posible que un integrante u otro asuman roles de liderazgo para coordinar los esfuerzos. Dicha descripción correspondió a un liderazgo más horizontal y compartido, lo cual contrastó con el liderazgo transformacional del modelo de Hartwig *et al.* (2020).

En cuanto a las relaciones interpersonales, se reconocieron dificultades para mantener cercanía personal, derivado de la virtualidad y el trabajo a distancia, sin embargo, fueron descritas como generalmente positivas, contando con acciones rutinarias orientadas hacia mantener la comunicación. No obstante, se puntuó que se trata de un aspecto complejo debido a los estresores y el contexto dinámico derivado de la naturaleza del trabajo.

Por otro lado, la cohesión fue caracterizada por la puesta en marcha de prácticas de construcción de relaciones sociales y de apoyo social, resultando relevante para el equipo conocer a nivel personal a sus miembros y mostrar consideración ante posibles dificultades. En la dimensión de eficacia colectiva, se percibió al equipo como capaz de desempeñarse con éxito ante las tareas que realiza, se hizo alusión a la diversidad de conocimientos técnicos para dar respuesta a las demandas de las tareas, aunque se reconoció que las habilidades blandas son una posible área de mejora.

La cultura de equipo se describió como orientada hacia el aprendizaje y la innovación reflejándose en prácticas como la apertura hacia la retroalimentación en temas de desempeño y una orientación hacia mejorar de manera sostenida que ha permitido solicitar apoyo de los demás cuando es necesario. Esto último ha contribuido a una sensación de pertenencia y sentimientos de gratitud y satisfacción con respecto al equipo y las acciones grupales descrito en la dimensión de identidad de equipo, donde el énfasis es más allá de lo individual.

Partiendo de lo anterior, en seguridad psicológica, el equipo se describió como seguro para discutir las preocupaciones e inquietudes, por lo cual, es posible tomar riesgos interpersonales como solicitar ayuda y recibir retroalimentación correctiva. En

la categoría de modelos mentales de equipo, se identificó una forma compartida de entender el trabajo, las necesidades del equipo y las formas de realizar el trabajo, de tal manera que esta percepción compartida es requerida para el desempeño del equipo.

Por último, en la dimensión de confianza de equipo, se describió que los otros miembros son considerados como responsables y se cuenta con la confianza de que se esforzarán para brindar apoyo o asistencia en caso de ser necesario ante situaciones críticas o de estrés (ver Tabla 4).

Tabla 4.
Análisis de resultados del grupo de enfoque.

Categoría	Citas de ejemplo
Liderazgo	“Son las personas con más tiempo, con mayor capacidad, con muchas cualidades, también tienen mucho, de la parte humana...”.
Relaciones interpersonales	“Nos llevamos bien con todos...”, “hemos hecho algún trabajo y además nos conocemos...”, “... y creo que a nivel general nos llevamos muy bien”.
Cohesión	“Tratamos de que los que estamos en el equipo, pues, nos conozcamos bien y sepamos quiénes somos”.
Eficacia colectiva	“Yo creo que nos hemos conjuntado bien...”, “Tenemos diferentes capacidades, unos tienen más habilidad para hacer ciertas cosas...”.
Cultura de equipo	“Mucho tiene que ver con la actitud de estar abierto hasta que los compañeros mismos compañeros et comenten: pues esto se hace mejor así...”, “estar abiertos a escuchar esa retroalimentación...”.
Identidad de equipo	“Hemos dejado a un lado egos, hemos dejado el yo soy aquí en el que puede todas...”.
Modelos mentales de equipo	“Este equipo que está conformado en este, en este período, vamos a llamarlo así, creo que ha sido bueno...”, “se nota cuando alguien no encaja...”, “no encuentra ese acomodo o no le gusta trabajar de esa manera...”.
Seguridad psicológica	“Toda la comunicación sí ha sido fluida, nos hemos apoyado...”.
Confianza de equipo	“Sí siento el apoyo, sí siento el liderazgo de (menciona a un líder) y aparte de mis compañeros...”.

Conclusiones

Con respecto a la información descrita con anterioridad, se considera que el estado actual del equipo de trabajo posee fortalezas suficientes en los factores individuales según el modelo multinivel de resiliencia de equipo, esto permite considerar al equipo con los prerrequisitos suficientes para la ejecución de comportamientos resilientes. Esto se corroboró al identificarse cierto grado de desarrollo de estos comportamientos, con la existencia de algunas fortalezas, pero con necesidades de entrenamiento para su puesta en práctica efectiva.

La caracterización que se obtuvo según el análisis cualitativo da cuenta de los elementos desarrollados en su trayectoria que resultan positivos para su fortalecimiento. Con respecto a esto, los factores a nivel de equipo y los estados mediadores se manifestaron como variables que podrían beneficiar el desarrollo de comportamientos resilientes de equipo, por lo cual, se pronostica que una intervención de equipo podría conseguir resultados generalmente positivos y con impacto a largo plazo.

Los resultados obtenidos en este diagnóstico servirán de base para la elaboración de un programa de intervención orientado a potencializar a este equipo de trabajo, partiendo de sus fortalezas y áreas de oportunidad para el desarrollo de comportamientos resilientes de equipo como un elemento clave.

La importancia de este diagnóstico, se sustenta en la relevancia de construir resiliencia ante las dificultades de las organizaciones en ambientes de crisis y cambio, su desarrollo requiere del conocimiento de los factores clave para la superación de los obstáculos que atraviesan (Rodríguez-Sánchez & Vera Perea, 2015).

Su utilidad para afrontar y convertir la adversidad en sinergia, amortigua la crisis y requiere de un alto nivel de competencias resilientes centrado en equipos de trabajo resilientes (Piñeros-Botero, 2013), lo cual cuenta con posibilidades prácticas por sus características susceptibles al aprendizaje y al entrenamiento (Salanova, 2020). Por lo tanto, será cada vez más necesario fomentar el desarrollo de la resiliencia en equipos de trabajo.

Referencias

- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN ENTORNOS FLEXIBLES. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7–16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210002>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. de J. (2011). Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano. Pearson.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGrawHill Education.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 41, 29–39. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>
- Mora-Sánchez, D., & Guerrero-Marín, L. (2020). Industria 4.0: El reto en la ruta hacia las organizaciones digitales. *Estudios de la Gestión*, 8. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.7>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Impactos en el mercado de trabajo y en América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf
- Piñeros-Botero, M. del R. (2013). LA RESILIENCIA: UNA COMPETENCIA LABORAL TRANSVERSAL PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 13(2), 7–14. <https://doi.org/10.19053/1900771X.3418>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Vera Perea, M. (2015). The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27–36. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>
- 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>
- Serna, G., Zenoain, C., & Schmidt, J. (2017). La resiliencia: Un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13–24. <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>
- Seville, E. (2018). Building resilience: How to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations*, 32(3), 15–18. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2017-0076>
- Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, T. M., & Salas, E. (2018). DEVELOPING, SUSTAINING, AND MAXIMIZING TEAM EFFECTIVENESS: AN INTEGRATIVE, DYNAMIC PERSPECTIVE OF TEAM DEVELOPMENT INTERVENTIONS. *The Academy of Management annals*, 12(2), 688–724. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>
- Ynzunza-Cortés, C. B., Izar-Landeta, J. M., Bocarando-Chacón, J. G., Aguilar-Pereyra, F., & Larios-Osorio, M. (2017). El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras. *CONCIENCIA TECNOLÓGICA*, 54, 33–45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631006>