



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Precusores del potencial de resiliencia organizacional; en empresas de TIC en MTY durante la crisis ocasionada por el SARS-COV-2**

Irving Alberto Varela-Bedoya<sup>1</sup>

Joel Mendoza-Gómez \*

Werner Horacio Varela-Castro<sup>2</sup>

### **Resumen**

En la actualidad la crisis ocasionada por el SARS-COV-2 ha generado información sobre el comportamiento de las empresas de Tecnologías de la Información y comunicación (TIC). Que durante esta crisis han aumentado sus ventas e impulsado su capitalización en el mercado bursátil, debido al impulso al trabajo remoto y la educación a distancia. Bajo estas circunstancias el objetivo a investigar es determinar ¿cuáles son los precusores del potencial de resiliencia organizacional en las empresas de TIC en Monterrey Nuevo León y su área metropolitana? Mediante el análisis de las relaciones entre la planeación estratégica, el aprendizaje organizacional y el potencial de resiliencia organizacional. Para lo cual se aplicó un instrumento de elaboración a 126 empresas como muestra, lo que permitió obtener como resultado que: la planeación estratégica si influye positivamente en el potencial de resiliencia organizacional, al igual que en la cultura de empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, aprendizaje organizacional, resiliencia, empoderamiento.

### **Abstract**

Currently, the crisis caused by SARS-COV-2 has generated information on the behavior of Information and Communication Technologies (ICT) companies. That during this crisis they have increased their sales and boosted their capitalization in the stock market, due to the impulse to remote work and distance education. Under these circumstances, the objective to be investigated is to determine what are the precursors of the potential for organizational resilience in ICT companies in Monterrey Nuevo León and its metropolitan area? By analyzing the relationships between strategic planning, organizational learning and the potential for organizational resilience. For which an elaboration instrument was applied to 126 companies as a sample, which allowed to obtain as a result that: strategic planning does positively influence the potential for organizational resilience, as well as the culture of empowerment and organizational learning.

**Keywords:** Strategic planning, organizational learning, resilience, empowerment

---

<sup>1</sup>\* Universidad Autónoma de Nuevo León

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

## **Introducción**

Las empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) están expuestas a distintas situaciones de riesgo que podrían causar un daño irreparable y, en consecuencia, atentar contra su supervivencia. Eventos externos, como: desastres naturales, actos de terrorismo, crisis financiera, competencias disruptivas o crisis de uso tecnológico de la información, pueden impactar gravemente en las organizaciones y generar efectos irreversibles (Linnenluecke y Griffiths, 2010).

La incertidumbre es parte de la vida de las organizaciones, y aun en el caso de las TIC, ya que en su cultura es fundamental la innovación para permanecer a la vanguardia y mejorar sus probabilidades de sobrevivir a entornos disruptivos desafiantes (Pettersen y Schulman, 2019). El Potencial de Resiliencia Organizacional (PRO) puede ayudar a estas organizaciones a mitigar los riesgos ante la incertidumbre y a desarrollar las habilidades que les permitan sobrevivir y prosperar.

En la actualidad la crisis ocasionada por el SARS-COV-2 ha permitido obtener información del comportamiento de las empresas de TIC ante el impacto adverso de un suceso de esta magnitud. En el marco internacional, a la par de esta crisis las empresas de TIC han aumentado sus ventas e impulsado su capitalización en el mercado bursátil, debido al impulso que ha tenido el trabajo remoto y la educación a distancia. Bajo estas circunstancias se realizó la presente investigación con el objetivo de contestar la siguiente pregunta ¿cuáles son los precursores del potencial de resiliencia organizacional en las empresas de TIC en Monterrey Nuevo León y su área metropolitana?

Responder a esta pregunta beneficia a las empresas de TIC a desarrollar el PRO que les permita reducir la incertidumbre generada por el entorno de volatilidad, complejidad y ambigüedad (Barber, 1992) que enfrentan en la actualidad, así como, desarrollar comportamientos que les permitan mejorar plausiblemente su estabilidad y crecimiento.

La investigación fue realizada en Monterrey, Nuevo León y su área metropolitana, siendo el objeto de estudio las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de TIC. El sujeto de estudio son los directores y administradores de las MIPYMES de TIC, con los cuales se obtuvieron 124 cuestionarios aplicados. Los datos se recabaron de mayo a julio de 2020.

En la presente investigación, se realiza una revisión a la literatura existente partiendo de las investigaciones más recientes sobre los principales estudios de este fenómeno, para de esta forma presentar las hipótesis de trabajo que se analizaron empíricamente.

## Marco teórico

### POTENCIAL DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La palabra resiliencia inicia su aplicación en el campo de las ciencias naturales con Holling (1973) al introducir el término de resiliencia en la ecología como la capacidad de un ecosistema para absorber el cambio y continuar subsistiendo. Weick (1993) en las ciencias sociales propone que la resiliencia debe estar orientada a una solución, para fomentar la creatividad e incrementar la productividad.

En el área de la economía, Rose (2004) introduce el término de resiliencia estática y resiliencia dinámica; por un lado, la resiliencia estática se refiere a la habilidad de una organización para mantener sus funciones centrales cuando es impactada. Por otro lado, la resiliencia dinámica se refiere a la rapidez con que la organización puede restaurar sus operaciones a condiciones funcionales.

Christopher y Peck (2004) resaltaron las diferencias entre resiliencia y robustez, siendo la robustez la firmeza de las partes que componen la organización para resistir un impacto, aun cuando esta se debilite. La diferencia es que la resiliencia es una habilidad para recuperar su forma original después de un impacto con posibilidad de fortalecerse posteriormente.

En la ingeniería Hollnagel et al (2006) definieron la resiliencia como la habilidad de anticipar el riesgo al prevenir fallas y posibles daños. Dicho esto cabe resaltar que el diccionario de la Real Academia Española (2020) refiere que la raíz etimológica de la palabra resiliencia proviene del latín *resilientis*, que significa retroceso y la define como la capacidad de adaptación de un sistema para recuperar su estado inicial después de una situación adversa.

Cada investigador etiqueta de forma distinta el PRO; se menciona como capacidad de resiliencia, potencial de resiliencia, resiliencia latente u organización resiliente. Lo que conduce a que existen numerosas definiciones independientes, ambiguas y parcialmente inconsistentes del constructo. Es necesario capturar las características esenciales del concepto, evitar la tautología y ser parsimonioso (Suddaby, 2010). Por esta razón, se utiliza en la presente investigación la definición de Duchek (2020) siendo el PRO la capacidad de anticipar amenazas, afrontar efectivamente los eventos adversos y adaptarse a las condiciones cambiantes.

En la revisión de la literatura no se encontraron teorías de la resiliencia ya que está todavía se encuentra en desarrollo, sin embargo, se identificaron 5 modelos teóricos y 7 modelos empíricos. En estos modelos los investigadores estudiaron la relación del potencial de resiliencia

organizacional con la planeación estratégica, la cultura de empoderamiento y el aprendizaje organizacional. Veamos brevemente a qué se refiere cada una de estas características.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica (PE) como concepto surge de la terminología de las ciencias militares y luego fue afiliada a las ciencias sociales (Gavrilidis y Metaxas, 2017). Las organizaciones han ignorado por mucho tiempo la importancia de la gestión de desastres y la planificación para la continuidad en las operaciones de las organizaciones (Herbane et al, 2004).

Cerullo y Cerullo (2004) consideran que existe una literatura limitada sobre el desarrollo de modelos de decisión para la continuidad del negocio y planificación de recuperación, por lo que realizaron un estudio que les permitió obtener en los resultados que el 43 % de las compañías bajo investigación que fueron impactadas por un desastre nunca se recuperaron y el 30 % fallaron en un plazo de dos años. De ahí la importancia de continuar estudiando la relación que existe entre la resiliencia y la planeación estratégica.

Para esta investigación, la planeación estratégica se define como la gestión de la vulnerabilidad en los bienes y valores monetarios de una organización, a través del desarrollo de posibles escenarios (Lee et al, 2013). Con base en esta definición, las empresas de TIC deben definir un plan estratégico con una visión clara que les permita dirigirse a lograr sus objetivos manteniendo las características de la resiliencia para mitigar las vulnerabilidades.

Con el objetivo de establecer como hipótesis que la PE influye positivamente en el PRO ( $H_1$ ), en esta investigación se ha introducido la PE como variable independiente.

### **CULTURA DE EMPODERAMIENTO**

#### **ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA CE**

La cultura organizacional son los valores compartidos que guían el comportamiento en una organización; cuando hablamos de cultura de empoderamiento se respalda la noción de que todos los empleados se harán cargo de sus entornos de trabajo (Sigler y Pearson, 2000).

El concepto de empoderamiento surgió en la década de 1980, después de más de cuatro décadas de investigación, el empoderamiento es ampliamente aceptado como una forma potente de mejorar el desempeño y la satisfacción laboral (Bowen y Lawler III, 1995; Conger y Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). El nivel de empoderamiento en la organización variará y dependerá de la medida en que la cultura facilite el empoderamiento (Honold, 1997).

La cultura de empoderamiento (CE) se define como los valores compartidos, creencias o percepciones de los integrantes de una organización para ejercer la autoridad de acceso y control sobre los recursos materiales, humanos y sociales (Freire, 2018; Robbins y Coulter, 2007).

En la investigación empírica de Abdelaziz Elgamal (2018) se planteó como objetivo estudiar la relación entre la capacidad de resiliencia organizacional y el empoderamiento de los recursos humanos. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario de escala tipo Likert de siete puntos. Los sujetos eran profesionales y personal de recursos humanos que trabajaba en 19 organizaciones kuwaitíes. Estas organizaciones operan en los campos de servicios financieros y TI. El número de encuestados es de 177 sujetos. En los resultados se identificó que el empoderamiento impacta positivamente en la resiliencia organizacional ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ ).

La revisión de la literatura muestra pocos estudios empíricos que relacionan la CE con el PRO, como consecuencia invita a reflexionar si esta escasez será ocasionada por ser poco significativa o por una posible brecha teórica. Siendo notable esta relación para algunos investigadores, el empoderamiento es un factor que forma parte de la cultura de la organización, en la medida de incrementar la capacidad de afrontamiento y adaptación a los eventos adversos (Besuner y Bewley, 2017; Zimmerman, 2000).

En esta investigación se ha introducido la cultura de empoderamiento como variable independiente, con el fin de establecer como hipótesis que la CE impacta positivamente en el PRO ( $H_2$ ), tal como se presentará más adelante.

#### **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones se encuentran ante un riesgo latente de ser desplazadas por nuevos disruptores, debido a esto las organizaciones deben generar mayor valor en la perspectiva del cliente a través de combinaciones únicas de innovación, calidad y eficiencia (Scott, 2011). Para lograr el equilibrio entre el orden y el caos, se requiere anticipación y resiliencia, como un proceso de aprendizaje continuo (Comfort, 1994). La capacidad de una organización para aprender, adquirir, aplicar y difundir nuevos conocimientos, se ha promocionado como una capacidad estratégica fundamental (Fiol y Lyles, 1985).

Se necesitan organizaciones competitivas e innovadoras, que estén en una búsqueda permanente de conocimiento a través del aprendizaje organizacional (AO) (Mishra y Bhaskar, 2010). Senge (2006) en su libro titulado *La Quinta Disciplina* publicado en 1990 popularizó el término de AO, en el cual se establecen cinco dimensiones de este fenómeno: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

En la perspectiva de Şengül et al. (2019) las organizaciones deben crear herramientas de aprendizaje a través de entrenamientos, simulaciones, planteamiento de posibles escenarios con la posibilidad de improvisar, ya que consideran que esta habilidad es esencial para el desarrollo del PRO. En la presente investigación se define el AO como la capacidad de adquirir y compartir el conocimiento entre los integrantes de la organización (Kjellstrand & Vince, 2017).

La aportación del modelo empírico de Mousa et al (2020) retoma la importancia del AO como variable que influye positivamente en la resiliencia organizacional ( $\beta=.402$ ,  $p<.001$ ). Los autores utilizaron ecuaciones estructurales para determinar el efecto del AO en el nivel de resiliencia organizacional de los académicos en tres universidades privadas extranjeras ubicadas en El Cairo (Egipto).

Se considera importante estudiar si existe una relación significativa entre el AO y el PRO para prevenir una crisis debido al impacto de un evento adverso inesperado. Por esta razón, en la presente investigación se busca identificar si el AO afecta positivamente en el PRO ( $H_3$ ), tal como se presentará más adelante.

### **Problema de investigación**

Como se observó en los párrafos de la literatura consultados es importante estudiar si existe una relación significativa entre el AO y el PRO para prevenir una crisis debido al impacto de un evento adverso inesperado en las organizaciones, y se dice que el problema de investigación se circunscribe en la necesidad de detallar el limitado conocimiento de las relaciones entre la planeación la planeación estratégica, el aprendizaje organizacional y el potencial de resiliencia organizacional.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar como la planeación estratégica influye en el potencial de resiliencia organizacional.

#### **Objetivos específicos**

Conocer como la cultura de empoderamiento impacta positivamente en el potencial de resiliencia organizacional.

Determinar como el aprendizaje organizacional afecta en el potencial de resiliencia organizacional.

### **Hipótesis de trabajo**

Las hipótesis derivadas del marco teórico que se han mencionado en las conclusiones de cada una de las variables independientes.

H<sub>1</sub> La planeación estratégica influye positivamente en el potencial de resiliencia organizacional.

H<sub>2</sub> La cultura de empoderamiento impacta positivamente en el potencial de resiliencia organizacional.

H<sub>3</sub> El aprendizaje organizacional afecta positivamente en el potencial de resiliencia organizacional.

### **Método**

A continuación, se relata la forma en la cual se realizó la presente investigación, sus propiedades, características, métodos utilizados, el tipo y diseño de investigación.

Se procedió a aplicar el método cuantitativo para verificar la existente relación positiva y significativa entre las variables independientes propuestas anteriormente con el PRO (Godwin y Umoh, 2013). Se prosiguió a realizar el modelo explicativo de las relaciones entre las variables independientes con el PRO (Hayes et al, 2014), así determinar sus posibles causas y consecuencias para identificar el alcance de este fenómeno.

El diseño es no experimental por su dimensión temporal, siendo esta transeccional al evaluar el fenómeno y su relación entre un conjunto de variables en un tiempo único (Hayes et al., 2014). Se describe la relación entre variables en términos correlacionales y en la relación causa-efecto. Las técnicas aplicadas para el desarrollo de esta investigación fueron: documental, bibliográfica y de campo (Sáenz y Rodríguez, 2014).

Se procedió a la operacionalización de las variables a través de las definiciones mencionadas en la revisión de la literatura y con los ítems obtenidos de los instrumentos de Campos (2015), Lee et al., (2013), Mallak (1998b), y Şengül et al., (2019). Se realizó la validez de contenido para construir la encuesta y recabar los datos mediante el proceso de abstracción para incorporar los indicadores del proceso de medición (Mendoza y Garza, 2009).

Se realizó dicha validez de contenido con la colaboración de 5 expertos en el área de dirección y administración de empresas. La prueba de validez se realizó de acuerdo con el método de Mendoza y Garza (2009) para evaluar el grado de relevancia de cada ítem. Los resultados de la operacionalización y validación de los expertos fueron 22 afirmaciones (ítems) de intervalo: 7 para medir PRO, 4 de PE, 5 de CE y 6 para el AO.

Con el fin de fundamentar una explicación, la encuesta midió la relación entre los indicadores y los constructos. Esto permitió el análisis de los indicadores para generar algunas inferencias entre los constructos latentes de la investigación (Carmines y Zeller, 1979).

Como se mencionó previamente el objeto de estudio son las empresas de TIC ya que se encuentran en un ambiente favorable para desarrollar la resiliencia. En Monterrey y su área metropolitana a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se identificaron, y ubicaron las empresas TIC al mes de mayo de 2020. Así se determinó la población de 393 MIPYMES con un tamaño de la muestra 126 empresas, calculado mediante la aplicación de Excel con la fórmula del tamaño de muestra “n” de una variable, desarrollada por Rositas (2014).

## **Resultados**

Las 124 encuestas recabadas para su análisis mediante formularios electrónicos enviados por correo electrónico y la red social LinkedIn, permitieron definir las características demográficas de estos informantes que se describen a continuación: el 80 % son hombres y el 20 % mujeres. Un 8 % con estudios de preparatoria, 67 % de licenciatura, 29 % de maestría y una persona con doctorado (0.8 %).

Los sujetos de estudio pertenecen a empresas del sector de TIC, donde el 39 % de las empresas que participaron en el estudio tienen más de 20 años de antigüedad. El 27 % de las empresas tienen menos de 30 empleados y el 49 % informaron que facturaron menos de 50 millones de pesos en el ejercicio fiscal del 2019.

Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos como método estadístico para estimar e interpretar el modelo explicativo de la variable (Henseler et al., 2014). Se obtuvo un valor significativo en las relaciones, de tal manera que las hipótesis fueron apoyadas empíricamente (Treviño-Saldivar, 2014).

En términos de confiabilidad del instrumento se analizó la consistencia interna, las Alfa de Cronbach, los coeficientes de confiabilidad rho A y la fiabilidad compuesta. Los resultados se encuentran dentro del rango de aceptabilidad recomendado (0.70-0.90). Se analizó el promedio de la varianza extraída (AVE por sus siglas en inglés) donde se obtuvieron resultados superiores a 0.5, lo que indica que el constructo explica más de la mitad de la varianza de los indicadores (Hair, Risher, Sarstedt, y Ringle, 2019). De estos análisis se infiere que los resultados obtenidos son confiables.

**TABLA 1. Fiabilidad de Consistencia Interna**

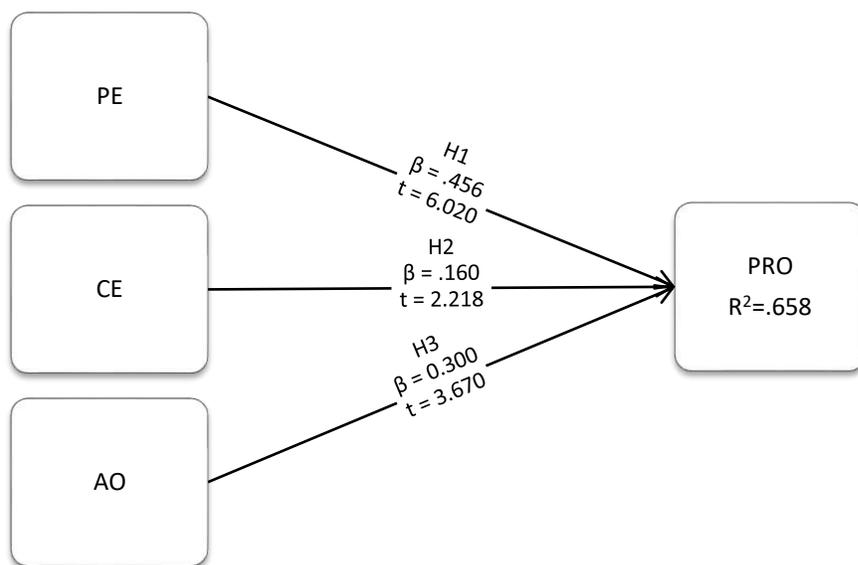
	Alfa de Cronbach (SPSS)	Alfa de Cronbach (PLS-SEM)	rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE
PRO	0.859	0.863	0.871	0.895	0.550
PE	0.887	0.887	0.895	0.921	0.746
CE	0.764	0.766	0.796	0.84	0.515
AO	0.834	0.843	0.853	0.884	0.561

Fuente: Elaboración propia con resultados del análisis de fiabilidad mediante SPSS y SmartPLS.

La estadística de Jarque-Bera para probar la normalidad señala que, si los residuos se distribuyen normalmente, el estadístico de Jarque-Bera no debe ser significativo. El análisis de los residuos mediante el programa estadístico EViews11 (J-B= 3.149,  $p=0.207$ ); mostró la normalidad en los residuos. También estos residuos de la regresión fueron analizados con la prueba de White para la homocedasticidad ( $F=1.824$ ,  $p=0.071$ ), con lo que se establece la homocedasticidad en dichos residuos. Por estas razones, se continúa con el análisis de la correlación serial.

Antes de utilizar una ecuación estimada para la inferencia estadística, se debe examinar los residuos en busca de evidencia de correlación serial. Se realizó la prueba de Durbin-Watson, que mide la asociación lineal entre residuos adyacentes de un modelo de regresión. La correlación serial positiva es la forma de dependencia más comúnmente observada. Como regla general, un estadístico DW por debajo de 1,5 es un fuerte indicio de correlación serial positiva de primer orden. El análisis resultó con  $DW=1.879$ , de manera que se determina la no autocorrelación en este estudio. Para confirmar esto se realizó la prueba de Lagrange (LM) que también resultó en no correlación serial.

**FIGURA 1. Modelo Gráfico de Hipótesis Finales Aceptadas**



Fuente: Elaboración propia del autor con resultados de la regresión lineal múltiple con SPSS. (PE = Planeación Estratégica; CE = Cultura de Empoderamiento; AO = Aprendizaje Organizacional; PRO = Potencial de Resiliencia Organizacional)

Se realizó una regresión lineal múltiple con el programa estadístico SPSS. Se puede observar en la figura 1, la relación PE -> PRO ( $\beta=0.456$ ,  $t=6.020$ ), CE -> PRO ( $\beta=0.160$ ,  $t=2.218$ ), AO -> PRO ( $\beta=0.300$ ,  $t=3.670$ ), es decir, todos los resultados fueron positivos y significativos. Se obtuvo un coeficiente de determinación ( $R^2=0.658$ ) que permitió identificar que las variables independientes permiten explicar hasta el 65.8 % de la varianza de la variable dependiente.

De esta forma se aceptan las hipótesis de trabajo H1 la planeación estratégica influye positivamente en el potencial de resiliencia organizacional, H2 la cultura de empoderamiento impacta positivamente en el potencial de resiliencia organizacional, H3 el aprendizaje organizacional afecta positivamente en el potencial de resiliencia organizacional.

**TABLA 2. Comprobación de Hipótesis**

		$\beta > 1$	$t > 2.2$	Sig. < .05	Resultado
	(Constante)		5.658	.000	
<b>H1</b>	PE	.456	6.020	<b>.000</b>	Aceptada
<b>H2</b>	CE	.160	2.218	<b>.028</b>	Aceptada
<b>H3</b>	AO	.300	3.670	<b>.000</b>	Aceptada

## **Conclusiones y propuestas**

La planeación estratégica influye positivamente en el potencial de resiliencia organizacional, al igual que en la cultura de empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

Como se puede observar, se cumplió el objetivo de esta investigación y se respondió la pregunta de la investigación “¿cuáles son los precursores del potencial de resiliencia organizacional en las empresas de TIC en Monterrey Nuevo León y su área metropolitana?”.

Las hipótesis del modelo propuesto en el estudio fueron apoyadas por resultados estadísticamente significativos.

La comparación de las betas aquí descritas permite interpretar los impactos de las variables sobre el PRO. La variable que tiene un mayor valor de beta estandarizada ( $\beta$ ) es la PE con 0.414. Por tanto, es la variable que más aporta en la explicación del comportamiento del fenómeno de estudio.

En contraparte, la variable que tiene el menor impacto en el PRO es la variable de CE con 0.160. Ahora bien, la presente investigación aporta una perspectiva diferente en que la PE, la CE y el AO permiten a las organizaciones ser más resilientes y, en consecuencia, incrementar sus posibilidades de sobrevivir y prosperar.

En ese sentido el modelo de análisis que se presenta en esta investigación contribuye al análisis del tema en particular, referente a un país como México en un ámbito como el de las MIPYMES de TIC.

La incertidumbre y los desafíos actuales requieren que los administradores tengan una mejor comprensión teórica del PRO para mitigar el complicado entorno empresarial en el que se encuentran. Los hallazgos que proporciona la presente investigación con evidencia empírica muestran los beneficios del PRO para adaptarse a cambios disruptivos. Así mismo, permiten realizar interpretaciones y generalizaciones para aplicar el conocimiento aquí presentado.

Realizar una investigación concibe retos y limitantes, esta investigación no es la excepción. En esta ocasión una de las limitantes ha sido la aplicación de las encuestas en tiempos de pandemia, ya que el aislamiento y el trabajo a distancia desde casa obligó a aplicar el instrumento remotamente en formato electrónico. A pesar de estas restricciones, los resultados fueron muy significativos y resultaron en la misma dirección de lo esperado.

Con base en la experiencia obtenida en esta investigación, se recomienda ampliar el trabajo para conocer cuáles sectores de la actividad económica en Monterrey y su área metropolitana son más y cuáles son menos resilientes.

## Referencias

- Abdelaziz Elgamal, M. (2018). Dynamic Organizational Capabilities: The Joint Effect of Agility, Resilience and Empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 44. doi: 10.11648/j.jhrm.20180602.11
- Barber, H. F. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12. doi: 10.1108/02621719210018208
- Besuner, P., & Bewley, L. (2017). Leadership Attributes and Behaviors as Predictors of Organizational Resilience in Academic Health Care Systems. *International Journal of Economics*, 1(02), 167–188. Recuperado de [www.ijebmr.com](http://www.ijebmr.com)
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73.
- Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70–78. doi: 10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82480.11
- Comfort, L. K. (1994). Risk and Resilience: Inter-organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157–170. doi: 10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. doi: 10.5465/amr.1988.4306983
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. doi: 10.1007/s40685-019-0085-7
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. doi: 10.5465/amr.1985.4279103
- Freire, P. (2018). *Pedagogy of the oppressed*. Bloomsbury publishing USA.
- Gavriilidis, G., & Metaxas, T. (2017). *Strategic planning and city/regional development: Review, analysis, critique and applications for Greece*. (81131). Recuperado de <https://mpra.ub.uni->

- Godwin, I., & Umoh, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, 3(9), 104–120.
- Hayes, B., Douglas, C., & Bonner, A. (2014). Predicting emotional exhaustion among haemodialysis nurses: A structural equation model using Kanter's structural empowerment theory. *Journal of Advanced Nursing*, 70(12), 2897–2909. doi: 10.1111/jan.12452
- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business continuity management: time for a strategic role? *Long Range Planning*, 37(5), 435–457.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. doi: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202–212. doi: 10.1108/14634449710195471
- Kjellstrand, I., & Vince, R. (2017). No Room for Mistakes: The Impact of the Social Unconscious on Organizational Learning in Kazakhstan. *Administrative Sciences*, 7(3), 27. doi: 10.3390/admsci7030027
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*, 49(3), 477–511. doi: 10.1177/0007650310368814
- Mishra, B., & Bhaskar, A. U. (2010). Empowerment: a Necessary Attribute of a Learning Organization? *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 1(2), 48–70. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=58034488&site=ehost-live>
- 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. doi: 10.1108/JWL-05-2019-0057

- Organización Mundial de la Salud. (2021). Panel de control de coronavirus (COVID-19) de la OMS. Recuperado de WHO Int website: <https://covid19.who.int/>
- Pettersen, K. A., & Schulman, P. R. (2019). Drift, adaptation, resilience and reliability: Toward an empirical clarification. *Safety Science*, *117*, 460–468. doi: 10.1016/j.ssci.2016.03.004
- Real Academia Española. (2020). Real Academia Española. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed). Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.*
- Scott, B. B. (2011). Organizational learning: a literature review. *IRC Research Program*, *126*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Şengül, H., Marşan, D., & Gün, T. (2019). Survey assessment of organizational resiliency potential of a group of Seveso organizations in Turkey. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, *233*(3), 470–486. doi: 10.1177/1748006X18802655
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, *5*(1), 27–52. doi: 10.1016/S1084-8568(00)00011-0
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465. doi: 10.5465/256865
- Suddaby, R. (2010). Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, *35*(3), 346–357. doi: 10.5465/amr.35.3.zok346
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory. En *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). doi: 10.1007/978-1-4615-4193-6\_2