

# Cultura Educación y Sociedad

SIRes: Publindex - Latindex - Redib - Citefactor - Ulrichsweb - Google Analytics.

Vol. 7 N° 1



UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA  
1970

# RESILIENCIA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

*Resilience as success factor in organizations.*

Recibido: Marzo 15 de 2016 – Aceptado: Mayo 20 de 2016

Yenifeh Blanco Torres\* y Cielo Rocio Caicedo Manjares  
Universidad de La Guajira

Para citar este artículo / To reference this article:

Blanco, Y. y Caicedo, C. (2016). Resiliencia como factor de éxito en las organizaciones. *Cultura Educación y Sociedad* 7(1), 85-95.

## Resumen

El objetivo del presente artículo de reflexión comprende analizar la resiliencia como factor de éxito en las organizaciones, a partir del análisis de los estudios de Acero (2008), Ballart (2013), Capitelli (2012), Cinner, Fuentes y Randriamahazo (2009), Sambrano (2010), Müller (2008) entre otros. La metodología utilizada para el estudio fue de tipo documental de corte meta-analítico. El análisis de los resultados evidenció la importancia de brindar al talento humano los conocimientos y herramientas necesarias para hacer frente a las adversidades que se puedan presentar en su lugar de trabajo y así, hacer frente a estas situaciones adversas, superarlas e inclusive ser transformados positivamente por las mismas.

## Palabras Clave:

Resiliencia, Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Talento Humano.

## Abstract

This work is aimed to present a contextualized reflection on resilience as significant feature of success in organizations, previous researches on this field were taken into account such as Steel (2008), Ballart (2013), Capitelli (2012), Cinner, Fuentes and Randriamahazo (2009), Sambrano (2010), Müller (2008) among others moreover a type documentary methodology based on meta-analytic framework. was carried out. Further a closer look at the results indicates that the significance of human talent can be related not only with knowledge but also to specific skills that have allowed people to deal with potential problems in their workplaces by improving and overcoming the mentioned situations and turning them into positive opportunities.

## Keywords

Resilience, Organizational Behavior, Organizational Climate, Human Talent.

\* Docente Universidad de La Guajira. Correspondencia: yenifeth\_14@hotmail.com

## Introducción

El mundo varía con una rapidez e intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la velocidad ni la magnitud de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno tales como: las nuevas tendencias económicas, sociales, culturales, jurídicas, políticas, demográficas y ecológicas que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este sentido, al ser exitosas las organizaciones, se encaminan a mantenerse en el mercado; exigiendo el crecimiento mayor complejidad con los recursos necesarios para efectuar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología y las actividades de apoyo; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así mismo se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficacia y eficiencia.

Es por ello, que el capital humano compone la competencia básica de las organizaciones, siendo su principal ventaja competitiva; motivo por el cual para movilizar y emplear con plenitud a las personas en sus actividades, las empresas están cambiando y modificando las prácticas gerenciales; invirtiendo no sólo en los productos y servicios, sino en los empleados, para capacitarlos desarrollarlos y mejorarlos.

Cabe destacar, que el talento humano es el recurso más valioso que tiene las organizaciones; el mismo, es el factor empresarial que genera la mayor eficacia y eficiencia dentro de las actividades comerciales de toda organización. Siendo un factor clave para su evolución y desarrollo permitiéndole adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir a lo largo del tiempo.

Es por eso que hoy día, en el ámbito organizacional el capital humano recibe capacitación orientada al manejo de estrés, el trabajo bajo presión, sobre la inteligencia emocional y la resiliencia. No obstante, en dicho sector, este último término es poco conocido, partiendo de que se desconoce su importancia para lograr un buen desempeño en los trabajadores, dejando a un lado, aquellos componentes que conforman este concepto. Si bien es claro que, ésta es un factor primordial en todo ser humano, al ser una aptitud, es por tanto desarrollable en el individuo.

En opinión de Grotberg (2006, p. 20) como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformados por estas. De igual forma según Sambrano (2010, p. 17) es una capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades.

Sin embargo, es claro que no necesariamente es vital para una persona, aunque, si está comprobado que un ser resiliente tiene mayor posibilidad de soportar adversidades y ser exitoso en cualquier ambiente. Por tanto, sería de gran ayuda para las organizaciones explorar este término con el fin de diagnosticar, cuáles son las carencias que

un individuo puede padecer para ser paralizado por los obstáculos que se le puedan presentar en la vida. En este marco, ante cualquier acontecimiento adverso se puede actuar, reflexionar, compartir y cambiar, elegir un nuevo camino para surgir. Es por eso que el ser humano inteligente, sabe crear el espacio para convertir la crisis en oportunidad siempre que tenga presente la esperanza de futuro.

Cabe resaltar que las organizaciones en la actualidad se esmeran en brindar un mejor servicio y agilizar los procesos de atención al usuario, no obstante, en ocasiones la presión relacionada por la presión laboral, puede ocasionar. De igual manera, hay que destacar que estos acontecimientos podrían generar situaciones de adversidad, disminuyendo así el rendimiento del talento humano. En este orden de ideas el presente estudio, genera un escenario de reflexión sobre los aspectos principales sobre los factores, características y pilares de la resiliencia, ya que da a conocer el nivel de resiliencia que puede presentar el talento humano en las organizaciones, permitiendo conocer también los pilares de la resiliencia, con el fin de servir como guía fomentar y lograr el desarrollo de la misma.

### *Fundamentos de la Resiliencia*

Sambrano (2010) expresa que la resiliencia es la capacidad que tienen los seres humanos para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades; involucra una serie de cualidades las cuales facilitan un proceso de adaptación exitoso logrando una transformación que permita recuperar los riesgos de la adversidad, que le permitan a los

individuos superar los momentos difíciles, recuperar el flujo hermoso de la vida y salir con nuevas energías y aprendizajes que le favorezcan para ser mejor en la vida.

Al respecto, Luthar, Cicchetti y Becker (2000) citado por Sevilla (2014) indican que la resiliencia es un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de adversidad significativa. Con esta definición se distinguen tres componentes esenciales que deben estar presentes en el concepto de resiliencia: la noción de adversidad, la adaptación positiva y el proceso resiliente

En este orden y dirección, Vanistendael (1994), citado por García y Domínguez (2013) la Resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a circunstancias difíciles.

Por su parte, Simpson (2008), define la resiliencia como la cualidad dinámica que se encuentra latente en el interior de cada ser humano, siempre cambiante, que surge de la creencia en la propia eficacia para enfrentar los cambios y resolver los problemas. En este sentido, Müller (2008) expresa que la resiliencia ha sido definida, desde su aplicación a la psicología como la capacidad de una persona o un grupo para desarrollarse bien, para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves. Es decir, es la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad.

En opinión de Gil (2010) las personas resilientes son aquellas las cuales a pesar de vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos. Dentro de este contexto, esta variable puede verse como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que hacen posible al individuo tener una vida fortalecida, viviendo en un medio insano.

### *Resiliencia Social*

En opinión de Prieto (2012) la resiliencia social puede verse como un enfoque efectivo para hacer frente a los mecanismos que garantizan la sostenibilidad social, suponiendo una relación entre lo social y lo ecológico. Dentro de este contexto, Cinner, Fuentes, Randriamahazo (2009) expresan que la resiliencia social puede ser vista desde cuatro grupos clave: flexibilidad, la capacidad de aprender, capacidad de organización, y los activos.

En complemento, Gamarra (2010) infiere que la resiliencia es la capacidad de adaptación al cambio, el término resiliencia muestra una trayectoria en las ciencias sociales, donde su origen se halla en la ecología que adquiere importancia desde fines de los años sesenta del siglo pasado.

Por otra parte, Prieto (2012) deduce que para promover de manera eficaz la resiliencia social, primero se debe entender lo que es, por ello, en términos generales es la capacidad de una entidad social a responder positivamente a la adversidad. En este sentido, la resiliencia social se concibe como estos individuos inmersos en los sistemas sociales que responden a los

desastres, entonces una comunidad que es altamente resiliente tiene la capacidad de extender a todo el sistema de manera eficaz esta categoría.

### *Características de la Resiliencia*

Vanistendael (2003) desarrolló un modelo al cual denominó la casita de la resiliencia, en el cual representa y define los elementos resilientes en los diferentes niveles: en los cimientos, planta baja, primer piso y en el ático. De acuerdo con Becoña (2006) el término resiliencia se ha utilizado para describir una sustancia de cualidades elásticas, la capacidad para la adaptación exitosa en un ambiente cambiante, el carácter de dureza e invulnerabilidad y, más recientemente, un proceso dinámico que implica una interacción entre los procesos de riesgo y protección, internos y externos al individuo, que actúan para modificar los efectos de un evento vital adverso.

Complementariamente, Melillo y Suárez (2003), utilizan el concepto de resiliencia, para designar la fuerza interna con la que el individuo encuentra la resistencia para sobreponerse a una enfermedad. Así, menciona las siguientes características resilientes: introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad. Posterior a ello, se sumaron a estas, la autoestima consistente y el pensamiento crítico.

En este orden de ideas, Kalbermatter, Goyeneche y Heredia (2006) consideran como características resilientes del individuo las siguientes: empatía, reconocimiento, autoestima, iniciativa.

### • *Empatía y Resiliencia*

En opinión de Kalbermatter, Goyeneche y Heredia (2006) la empatía es la capacidad de sentir con y como los demás, de ponerse en el lugar del otro; liberándose de los prejuicios sobre ellos, con la finalidad de dar una acogida espontánea para estar en sintonía con ellos. Es una característica fundamental del hombre resiliente pues le ofrece la oportunidad de conectarse con otras personas, de ser querido; así como, tener una red de apoyo social. En consecuencia, se considera una condición importante para enfrentar situaciones adversas

Dentro de este contexto, Olivera (2010) infiere que la empatía es un conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas tanto afectivas como no afectivas que resultan de esos procesos.

Al respecto, Ballart (2013) indica que la empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad.

### • *Reconocimiento y Resiliencia*

Kalbermatter, Goyeneche y Heredia (2006) con la palabra insight, darse cuenta es la habilidad de ver rápidamente cualquier situación de riesgo, de hacerse preguntas fuertes y difíciles de expresar de forma honesta. Esta capa-

cidad permite al individuo resiliente, y sobre todo al docente de hoy día contrarrestar las reflexiones hechas por otros, poner todo en su debido orden, dar respuestas adecuadas e igualmente tomar decisiones para salir del problema. De la misma forma, darse cuenta suele llamarse introspección. Basado en esto, el autor referido la define como la capacidad de autocrítica del individuo, es decir; de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y darse respuestas honestas ante situaciones inesperadas.

Por su parte, Acero (2008) alude que la introspección como la característica del sujeto resiliente a través de la cual puede reconocerse a sí mismo con capacidad de dirigir su vida sin depender de otros, y en el cual exprese que dominan los sucesos mientras batalla para alcanzar lo que desea. Ciertamente, esto lo logra a partir del desarrollo de las habilidades sociales para relacionarse, asimismo gracias a la inteligencia emocional para conocerse y conocer a los demás.

### • *Autoestima y Resiliencia*

De acuerdo con Capitelli (2012) la autoestima es considerada como una fuerza que impulsa la resiliencia pues potencia la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumenta el nivel de seguridad personal. En consecuencia, constituye uno de los principales factores del desarrollo humano, por cuanto es una condición para poder compartir y socializar con el entorno. Los trabajos de Martin (2003) profundizan en el análisis conceptual de la autoestima, como una actitud, un sentimiento, una imagen y su correspon-

diente conjunto de manifestaciones conductuales asociadas.

Por su parte, Válek (2012) infiere que es la evaluación que el individuo hace de sí mismo expresando una actitud de aprobación o desaprobación e indica la extensión en la cual el individuo se cree capaz, significativo y exitoso. En este caso la autoestima es igualmente subjetiva, agregando que el sujeto puede aprobar o no, el resultado de dicha percepción.

#### • *Iniciativa y Resiliencia*

Kalbermatter, Goyeneche y Heredia (2006, p. 13) plantea que la iniciativa posibilita el logro de la decisión personal, frente a la presión del grupo a pesar de que el ambiente no promoció nuevos modos de enfrentar la realidad. Desde esta perspectiva, la capacidad de iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la auto-responsabilidad y la autodirección. Con base a lo expuesto, se puede inferir que la iniciativa es la capacidad de los seres humanos para exigirse a sí mismo, para realizar las acciones que consideren convenientes, a través de prácticas innovadoras que los lleven al logro de las metas o planes que se hallan trazados.

De acuerdo con Grotberg (2006, p. 20) para hacer frente a las adversidades, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado, las personas toman factores de resiliencia de cuatro fuentes que se visualizan en las expresiones verbales de los sujetos (niños, adolescentes o adultos) con características resilientes

enfocadas en los escenarios de las afirmaciones: a) yo tengo, b) yo so y c) yo puedo.

#### *Pilares de la Resiliencia*

Los pilares de la resiliencia constituyen las bases en las cuales se fundamenta este concepto, a continuación se desglosa el punto con el fin de enriquecer esta investigación. En este mismo sentido, Melillo (2007, p. 88) los define del siguiente modo:

- a. Introspección: arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta.
- b. Independencia: saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento.
- c. Capacidad de relacionarse: habilidad para establecer lazos y e intimidad con otra gente, para equilibrar la propia necesidad de afecto con actitud de brindarse a otros.
- d. Iniciativa: gustos de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.
- e. Humor: encontrar lo cómico en la propia tragedia.
- f. Creatividad: capacidad de crear orden, belleza, y finalidad a partir del caos y el desorden.
- g. Moralidad: consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con los valores.
- h. Autoestima consistente: bases de los demás pilares y fruto del cuidado afectivo.

En tal sentido Melillo (2007) plantea que los pilares representan parte fundamental de su incidencia en el comportamiento organizacional ya que constituyen las bases en el cual se fija el concepto de resiliencia. Adicionalmente, Rojas y Marín (2010, p. 63) sugiere que la “resiliencia humana es un atributo natural y universal de supervivencia compuesto de ingredientes biológicos, psicológicos y sociales”, así mismo estos componentes se desglosan de la siguiente manera:

- a. Conexiones afectivas: un elemento necesario en la resiliencia humana es la conexión afectiva con los demás, aunque solo sea con una persona. Aquellos individuos que se sienten genuinamente vinculados a otros superan las adversidades que les plantea la vida, mejor que quienes no cuentan con la atención y el afecto de algún semejante.
- b. Funciones ejecutivas: la componente de las funciones ejecutiva es la introspección, que es la capacidad de observación interna que se genera por la necesidad de entender las razones de los pensamientos, emociones y actos, a su vez encontrar explicaciones a los sucesos que pueden afectar a los individuos.
- c. Centro de control interno: el elemento fundamental de la resiliencia es localizar y mantener el centro de control dentro del individuo ante las amenazas peligrosas, las personas que mantienen el sentido de la autonomía y piensan que dominan razonablemente sus circunstancias o que el resultado está en sus manos.
- d. Autoestima: proceso que empieza a desarrollarse durante el primer año y medio de la vida del ser humano, por lo tanto cuando se tiene una opinión positiva de sí mismo, la resiliencia se fortalece directa e indirectamente. Es por eso que una autoestima saludable estimula la confianza, la fuerza de voluntad, la esperanza y sobre todo, convierte a los individuos en seres valiosos ante ellos mismos.
- e. Pensamiento positivo: proceso congruente con las ganas de vivir y perfectamente compatible con la capacidad de valorar con sensatez de las decisiones que se toma y de luchar sin desmoralizarse contra las adversidades, todo lo contrario de los individuos pesimista que solo se limitan a ver solo la cara oscura de cualquier acontecimiento.
- f. Motivos para vivir: es encontrarle sentido a la vida ya que la búsqueda de la razón de ser de las cosas es la fuerza fundamental que mueve a los seres humanos. Es por ello, que se encuentra un significado a la existencia del ser humano, con sentimientos de seguridad y fortaleza con respecto a la motivación para soportar el dolor y luchar por vencer la adversidad.

#### *Factores Asociados a la Resiliencia y el Comportamiento Organizacional*

Estos factores aumentan la probabilidad de un resultado negativo, y al ser identificados, permiten prevenir dicho resultado. Saavedra y Villalta (2008, p.14) señala que hablar de riesgo o factores de riesgo, implica el potencial para un resultado negativo, sin



embargo, también implica que ese resultado pueda evitarse; de este modo es importante identificar el factor de riesgo presente en la vida de una persona para así trabajar en torno a ese riesgo biológico, ambiental y comportamental.

De la misma forma, Fiorentino (2008, p.101) infiere que “identificar los riesgos de un individuo, grupo o comunidad, significa poder estimar la probabilidad de que se produzcan daños o problemas”. Según este autor los factores de riesgo son:

- a. la predisposición genética (ser hijo de padres consumidores),
- b. la edad y el género,
- c. una menor percepción de riesgo,
- d. impulsividad, hostilidad, actitudes de rebeldía,
- e. deficiente repertorio de habilidades sociales,
- f. fracaso y deserción escolar, conflictos familiares, normas de convivencia familiar no claras,
- g. tolerancia social frente al uso de ciertas sustancias.

Al respecto, Garmez citado por Fiorentino (2008, p.101) afirma que están en situación de riesgo ambiental aquellas personas que se enfrentan a:

- a. Pobreza crónica.
- b. Madre con bajo o nulo nivel de educación.
- c. Problemas crónicos de salud.
- d. Enfermedad crónica o problemas de salud de alguno de los miembros de la familia.

- e. Muerte de algún miembro de la familia.
- f. Separación de los padres.
- g. Nueva pareja de alguno de los padres.
- h. Nuevo hermano.

Es importante resaltar, que estos factores de riesgo no necesariamente conducen a que una persona tenga problemas, pero si aumentan la posibilidad de que tales problemas se presenten. En consecuencia, la resiliencia es el resultado de un proceso dinámico entre factores de riesgo y factores de protección, haciendo énfasis en que la presencia de estos factores adquieren mayor relevancia según la etapa del desarrollo que se encuentre la persona, por lo tanto la resiliencia se edifica desde las fortalezas del ser humano, desarrollando las potencialidades de cada individuo, se debe identificar y desplegar las competencias y recursos con los que cuentan las personas, buscando de este modo generar conductas adecuadas en la resolución de problemas.

A partir de los referentes analizados desde una perspectiva meta-analítica, coinciden en sus observaciones acerca de los factores de riesgo, sin embargo, para efectos de la investigación se fija una posición central con los aportes de Saavedra y Villalta (2008), por considerar que la definición más clara, sencilla y detallada. Asimismo, el estudio de los factores de riesgo tiene gran relevancia para conocer el nivel de resiliencia, ya que a través de estos se puede estimar la probabilidad de que se produzcan daños o problemas

## Conclusiones

Uno de los aspectos clave de la resiliencia social en las organizaciones es la capacidad de adaptación la cual se consigue mediante un buen clima laboral, pensamiento estratégico, resistencia al cambio dentro del sistema social donde se encuentran inmersas, reflejado por el aprendizaje así como la flexibilidad para experimentar o adoptar nuevas soluciones aumentando la capacidad de respuesta adaptándose a las adversidades

Cabe resaltar la importancia de propiciar en el talento humano el desarrollo de la resiliencia, con el acceso a los conocimientos y herramientas necesarias para hacer frente a las adversidades que se puedan presentar en su lugar de trabajo y así, hacer frente a estas situaciones adversas, superarlas e inclusive ser transformados positivamente por las mismas. Logrando así un aporte más eficaz y eficiente al logro de las metas de la organización. Lo cual sería una herramienta útil para que el capital humano enfrente y surja ante cualquier adversidad personal y/o laboral.

Además, debe sumarse la unidad de análisis bienestar que se logra dentro de las empresas, en la medida que la satisfacción de las necesidades o deseos de la gente sean cubiertas en esa medida aumentará la capacidad para hacer frente y adaptarse dentro del sistema social.

En síntesis, es de vital importancia que existan aspectos clave como la eficacia colectiva, participación y empoderamiento, de manera tal que la

organización, trabaje en condiciones óptimas aumentando la confianza social para dirigirse hacia el beneficio mutuo, no solo buscar soluciones a necesidades específicas, si no también introducir en un mayor grado de redundancia en la prevención y mitigación de los impacto de las amenazas del entorno, esto para reducir la cantidad de individuo que dependen únicamente de las organizaciones, facilitando así una mayor eficiencia en la respuesta a las adversidades del entorno

## Recomendaciones

Se recomienda mantener y reforzar el desarrollo de programas y campañas en la organización para fortalecer los patrones positivos resilientes, con el fin de evitar que el asistente integral pierda los factores de protección resilientes que le ayudan a desempeñar sus labores de una manera efectiva. Así mismo, es recomendable establecer en el nivel directivo, una mayor comunicación efectiva, que le ayude a sus asistentes establecer con mayor facilidad relaciones interpersonales.

Finalmente, se recomienda desarrollar políticas orientadas al desarrollo de competencias organizacionales que contemplen los pilares de la resiliencia, para así poder desarrollarlos y se pueda evidenciar su impacto en el empoderamiento de los colaboradores y su óptimo desempeño orientado al abordaje positivo de los problemas y dificultades, así como al mejoramiento continuo y el desarrollo integral de sus habilidades.

## Referencias

- Acero, P. (2008). *Del dolor a la esperanza*. Bogotá, Colombia: San Pablo.
- Ballart, M. (2013). *La empatía: La clave para conectar con los demás* [Documento Online]. Recuperado de: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_250513.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf)
- Becoña, E. (2006). Resiliencia, definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125-146.
- Capitelli, S. (2012). *Creatividad Social y Resiliencia en Docentes de Institutos Universitarios de Tecnología*. Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias gerenciales. Universidad Privada Doctor Rafael Belloso Chacín, Maracaibo Venezuela.
- Cinner, J, Fuentes, M, & Randriamahazo, H. (2009). Exploring Social Resilience in Madagascar's Marine Protecder Areas. Publisher here under license by the resilience Alliance. *Ecology and Society* 14(1), 41-45. Recuperado de: <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/liss1/art141/>
- Fiorentino, M. (2008). La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud. *Sumapsicol*, 15(1), 95-114. doi:<http://dx.doi.org/10.14349/sumapsi2008.18>
- Gamarra, J. (2010). *Resiliencia Social y Cambio en Comunidades Campesinas Afectadas por Conflicto Armado Interno. El caso de las comunidades de Incaraccay y Tanquihua en la Provincia de Cangallo*. Ayacucho, Perú: Ipedehp.
- García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77.
- Gil, G. E. (2010). La resiliencia: conceptos y modelos aplicables al entorno escolar. El Guiniguada. *Revista de investigaciones y experiencias en Ciencias de la Educación*, 19, 27-42.
- Grotberg, E. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*. Barcelona: Gedisa.
- Kalbermatter, M., Goyeneche, S., y Heredia, R. (2006). *Resiliente, se nace, se hace, se rehace: Talleres de resiliencia y valores para niños y adolescentes*. 1ª Edición. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Melillo, A. & Suarez, M. (2003). *Proyecto de construcción de resiliencia en las escuelas medias*. Secretaría de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Melillo, A. C. (2007). *El desarrollo psicológico del adolescente y la resiliencia*. En M. Munist, N. E. Suárez Ojeda, D. Krauskopf y T. Silber (Comps). *Adolescencia y Resiliencia* (pp. 61-79). Buenos Aires: Paidós
- Müller, G. (2008). *Estudio de Necesidades: Una Metodología para introducir cambios o innovaciones en sistemas educativos*. [Documento de Trabajo]. Maestría en Educación, Mención Tecnología y Desarrollo de la Instrucción. Caracas: IPC.

- Olivera, J. (2010). *Acerca del concepto de empatía Su rol y evaluación en psicoterapia*. Universidad de Belgrano. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
- Prieto, M. (2012). *Resiliencia social como proceso modulador de la parquía en empresas privadas*. Tesis Doctoral (Doctorado. en Ciencias Gerenciales)-Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Rojas, H. Y. A., & Marín, D. E. S. (2010). El papel de las emociones positivas en el desarrollo de la Psicología Positiva. *Wimbu*, 5(1), 65-83.
- Saavedra, E. y Villalta, M. (2008). Estudio comparativo en resiliencia con sujetos discapacitados motores. *Revista Investigaciones en Educación*, 8(1), 81-90.
- Sambrano, J. (2010). *Resiliencia, transformación positiva de la adversidad*. Venezuela: Editorial Alfa
- Sevilla, M. (2014). *Resiliencia. Revisión Bibliográfica*. Universidad de Jaén Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Andalucía, España.
- Simpson, M.G. (2008). *Resiliencia en el aula, un camino posible*. Argentina: Bonum. Universidad de Cádiz. Consejo Social de la Universidad de Cádiz [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias)
- Válek, M. (2012). *Autoestima y Motivaciones Sociales en Estudiantes de Educación Superior*. Universidad de Málaga, España: Edumet. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/971/indice.htm>
- Vanistendael, S. (2003). *Cómo crecer superando los percances: Resiliencia*. BICE, Oficina Internacional Católica de la Infancia, Ginebra.
- Villalta Páucar, M A; (2010). Factores de resiliencia asociados al rendimiento académico en estudiantes de contextos de alta vulnerabilidad social. *Revista de Pedagogía*, 31(1) 159-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65916617007>