

Resiliencia de servicios bibliotecarios en el área tecnológica.

Pedro Falcato

Instituto Nacional de Tecnología Industrial – Departamento de Servicios de Información y Documentación.

pfalcato@inti.gob.ar

Introducción

Al pasar por momentos de dificultades o cuando hay que enfrentar situaciones que ponen en riesgo la sobrevivencia de un servicio bibliotecario, sus posibilidades futuras y las de aquellas personas y grupos de trabajo que lo integran no solo están regidas por el azar, sino que también se vinculan con sus capacidades, carencias, decisiones, acciones y omisiones.

Desde hace tiempo, los cambios en el ámbito informativo tecnológico crecen en velocidad y en magnitud. Los servicios bibliotecarios en dicha área se desenvuelven en un medio en el cual deben adaptarse a diversas tendencias que afectan negativamente al sector, por ejemplo: aumentos de precios muy superiores a la inflación, numerosos cambios radicales en las prestaciones de las interfaces de los servicios contratados, obsolescencia de publicaciones, cambios cada vez más frecuentes en las normas técnicas aplicables, dispersión de recursos, etc. También están condicionados por un contexto más amplio, que incluye factores adversos tales como las consecuencias de una crisis económica grave que parece no tener fin, con el riesgo de que esa persistencia sea usada como excusa para fomentar la naturalización de injusticias y asimetrías tanto en la sociedad en general como en los grupos de trabajo; la volatilidad de las empresas con base tecnológica, que pueden pasar del éxito al fracaso más rotundo en breves lapsos; el desinterés por la dignidad de las personas; etc.

En tales circunstancias, un aspecto relevante es la capacidad de resiliencia. De este término se ha hecho uso y abuso, de manera tal que su sentido más propio ha quedado oscurecido por una red de desconocimiento, juicios, prejuicios e intentos de manipularlo con fines espurios. Se lo emplea en distintas áreas de actividad y tiene múltiples acepciones; en este punto, es conveniente repasar de manera breve algunas de ellas, para evitar confusiones. El vocablo latino original tiene el significado de 'saltar y volver a saltar', 'rebotar', 'replegarse', 'recomenzar'. La Ingeniería lo adoptó tempranamente como

parte de su vocabulario técnico, para referirse a la capacidad que tiene un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando cesa una perturbación a la que había estado sometido, tal como una pelota de goma que apretamos con la mano y, al soltarla, vuelve a su forma original. En Ecología es la capacidad de un ecosistema, sometido a una perturbación, para resistir daños y recuperarse. La resiliencia psicológica, por su parte, es la capacidad de sobreponerse a los períodos de dolor emocional, situaciones adversas y traumas.

Una observación pertinente es que, en todos los casos mencionados, la resiliencia no puede ser infinita; por ejemplo, para cualquier profesional que realice ensayos de materiales, es evidente que si una pelota de goma pasa por una serie larga de ciclos de compresión y descompresión, termina por perder sus propiedades.

La resiliencia en bibliotecas del área tecnológica

Una biblioteca puede generar ámbitos que faciliten la resiliencia de otras personas (Appella, V. 2016) y también pueden ser o no resilientes las personas que en ella trabajan. Otra faceta, que consideraremos en especial a continuación, es la resiliencia del servicio en sí mismo, su capacidad de adaptarse tanto a los cambios internos como a los contextuales, recuperarse rápidamente después de una crisis, mantenerse a lo largo del tiempo en condiciones de cumplir con la propia misión, e incluso obtener mejoras aprovechando las posibilidades que pudiesen existir aún en circunstancias adversas.

Reflexionando acerca de este concepto, en mi mente se presentaron imágenes de diversos hechos críticos ocurridos en bibliotecas del área científica y tecnológica de nuestro país, especialmente aquellas donde he trabajado: cortes extremos de presupuesto, reducciones de personal, daños y deterioros en los edificios, inundaciones, plagas, rotura de equipos, imposibilidad de adquirir documentación extranjera o pagar servicios, etc. Y, por otro lado, acciones concretas llevadas a cabo para dar continuidad a los servicios brindados a los usuarios y hasta introducir mejoras cuando era posible. Por ejemplo, el intenso trabajo con catálogos colectivos, préstamo interbibliotecario y obtención de artículos en servicios extranjeros, para atender las solicitudes de artículos faltantes por los vacíos en las colecciones debidos a los años de crisis económicas; la capacitación de profesionales de otras disciplinas enviados a trabajar en la Biblioteca y el aprovechamiento de sus conocimientos previos, para que pudiesen colaborar en la prestación de servicios de información existentes e incluso generar nuevos; la elaboración

de bases de datos analíticas de artículos aparecidos en publicaciones periódicas existentes en la Biblioteca (o en Internet, cuando Internet estaba mucho menos difundida y había menos posibilidades de búsqueda que ahora), para ofrecer información actualizada durante épocas en las que no se podía acceder a fuentes secundarias; la habitual generación de servicios basados en nuevos recursos o tecnologías de la información para no quedar atrasados en la oferta ante el surgimiento de competidores, la multiplicación de funciones de los bibliotecarios para cubrir áreas vacantes o surgentes, así como tantas otras.

Hechos de este tipo podrían llevar a pensar que la resiliencia sería una característica común en la mayoría de las bibliotecas en el área tecnológica de nuestro país. Existen sin embargo otras facetas negativas, como acciones que se pudieron haber realizado para enfrentar mejor la adversidad y no se hicieron, o se hicieron de manera poco satisfactoria. También, abusos de esta capacidad, por ejemplo, cuando los responsables de proporcionar recursos imprescindibles para la prestación de un servicio los niegan o escatiman, considerando que la biblioteca va a resistir de cualquier forma y por consecuencia llevándola de manera indebida a situaciones extremas, incluso exigiendo a veces que mejore mientras se está asfixiando.

Más allá de las conductas espontáneas y de los abusos, la resiliencia organizacional (RO) es un tema bastante tratado en otros campos. Muchos antecedentes incluyen elementos que son aplicables al ámbito bibliotecológico y tienen consecuencias prácticas y éticas. Por eso, a mi juicio, sería importante abordar este tema con mayor asiduidad desde nuestro punto de vista, para estudiar su conveniencia y evitar aquellas formas tergiversadas o abusivas que a veces son presentadas con el rótulo de RO. De acuerdo con lo antedicho, me parece pertinente compartir las siguientes reflexiones, basadas en experiencias y lecturas, aun sabiendo que falta bastante camino por recorrer.

El desarrollo de la resiliencia

Podemos preguntarnos si es posible ir más allá de una tendencia espontánea a la resiliencia, partiendo del estudio de antecedentes propios y ajenos y de las posibles dificultades, para planificar y ejecutar acciones que la promuevan y fortalezcan.

Teniendo en cuenta que ahora, incluso, existe la norma ISO 22316 (International Organization for Standardization, 2017) sobre RO y que la complementan muchas otras sobre aspectos relacionados, tales como continuidad de negocios, seguridad de la información, gestión de riesgos, etc., se concluye que seguramente es posible tomar

medidas orientadas a preparar a un servicio bibliotecario para ser más resiliente. Desde los servicios más pequeños, gestionados por un solo profesional, podría objetarse que dicha norma se refiere a organizaciones. Sin embargo, hay en ella múltiples elementos que en mayor o menor medida son aplicables a bibliotecas de ese tipo. Por otra parte, hay que tener en cuenta que los servicios bibliotecarios suelen estar insertados en un ámbito más amplio, por lo cual, sea que su dotación de personal esté integrada por un solo profesional o por varios, su capacidad de prosperar y sobrevivir también está ligadas al entorno organizacional y a su resiliencia, a la que pueden o no contribuir.

Algunos de los ítems que son tratados en la norma ISO 22316 son:

- Visión compartida y claridad de propósito
- Comprensión del contexto e influencia en el mismo
- Liderazgo efectivo y empoderado
- Una cultura que apoye la RO
- Información y conocimiento compartidos
- Disponibilidad de recursos
- Desarrollo y coordinación de disciplinas de gestión
- Apoyo a la mejora continua
- Habilidad para anticipar y gestionar el cambio

Para implementar medidas que favorezcan la resiliencia, elementos como los antedichos no deberían ser entendidos como algo estático sino, por el contrario, estar involucrados en una gestión dinámica. Esa gestión abarca procesos tales como: la evaluación de aquellos factores que contribuyen a la resiliencia; la identificación de brechas y su solución; el seguimiento, la revisión y la evaluación de los procesos de adaptación; el estudio de aquellos casos en los que se enfrentaron crisis repentinas; el diseño de procesos de emergencia y el entrenamiento para cumplirlos; la determinación de cuáles son los servicios que deben ser priorizados en momentos de dificultad; la formación de equipos cohesionados y comprometidos; el uso de técnicas de vigilancia para anticipar eventos relevantes relacionados con tendencias emergentes; la reinención de estrategias y modelos de servicio a medida que la realidad se transforma; el mantenimiento o incremento de los recursos necesarios para la operación; etc.

En un trabajo de Kay y Goldspink (2012) se señala la existencia de tres niveles para la RO, cada uno de los cuales sirve de fundamento para el siguiente; los autores los

vinculan con los plazos y el grado de madurez de la RO. El inicial, relacionado con el corto plazo, se basa en la eficiencia y la efectividad con las que se desarrollan las actividades usuales de una organización, bajo condiciones normales. La idea es que, si existiesen problemas con las operaciones habituales, seguramente aumentarán al surgir dificultades. Sin embargo, el buen desempeño en la normalidad cotidiana no garantiza una continuidad ante un evento disruptor.

El siguiente, de mediano plazo, se refiere a la habilidad para cambiar y adaptarse, respondiendo activamente a las disrupciones.

Por último, en el largo plazo, un nivel enfocado en dar forma activamente al ambiente en el cual la organización se desenvuelve, sea mediante la innovación en nuevos tipos de productos y servicios, la influencia en las regulaciones, o la reinención del campo en el que opera. No consideran que el hecho de haber influido una sola vez en la conformación del contexto permita inferir una condición resiliente, sino el haberlo hecho múltiples veces. Ponen el ejemplo de compañías que tuvieron gran impacto en un corto período, pero a poco andar no pudieron adaptarse al desarrollo de la situación y fracasaron. Según ese documento (Kay y Goldspink, 2012), solo organizaciones poderosas pueden dar forma al medio en que se desenvuelven. Una consecuencia sería que, en cualquier otro caso, habría que resignarse a lo malo que ocurre en el entorno y poner todo el esfuerzo de adaptación en modificar la propia conducta. Sin embargo, según mi experiencia, generalmente se puede lograr una adaptación que incluya transformar el entorno desde posiciones más modestas, aunque sea en una escala menor. Es difícil que se logre actuando de modo individualista o desde una pequeña organización aislada, pero es mucho más probable si se trabaja cooperando con otras personas y grupos interesados.

La resiliencia en distintos niveles

La resiliencia no solo existe en el nivel de las interacciones entre una organización y el medio que la circunda, también puede existir en otros niveles: personal, grupal, comunitario, etc. De hecho, los aspectos relacionados con las personas son fundamentales para la RO, probablemente más que la estabilidad estructural.

Robb (2000) señala entre las características generales de una organización resiliente: que es capaz de crear estructura o disolverla; de brindar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio; que puede ocuparse de las consecuencias emocionales de las transformaciones, como el dolor y la ansiedad; y que aprende, desarrolla y crece.

Según Alliger et al. (2015), la resiliencia individual y la de equipo están relacionadas, pero no son lo mismo. Un grupo de individuos resilientes no necesariamente forma un equipo que tenga esa misma característica. En los equipos resilientes, la participación de sus miembros y la calidad de las relaciones personales entre ellos son aspectos de vital trascendencia. Un elemento que favorece la buena salud de esas relaciones es que las personas se agradezcan y manifiesten mutuamente su aprecio; eso fortalece los vínculos y aumenta las posibilidades de mantener e intensificar la cooperación, ayudando a que se valoren y conozcan las capacidades de cada uno, de manera tal que puedan ser útiles en los momentos difíciles. Por ejemplo, si un miembro de un equipo ante la necesidad surgida de una crisis asume temporalmente de manera positiva un rol de liderazgo para lograr un objetivo y eso le es reconocido, probablemente se vea motivado para repetir esa conducta cuando fuese necesario en el futuro; el resto del equipo sabrá que se puede contar con él y que, en general, tener ese tipo de conducta es aceptable en determinadas circunstancias. Además, es importante reconocer y agradecer a las personas que, desde el medio externo, hayan colaborado con la solución del problema, lo que aumenta la probabilidad de que se forme una red social que soporte al servicio ante una nueva dificultad. Una condición de la RO bien entendida es el cuidado y respeto por las personas que integran un grupo o interactúan con él desde el exterior de la organización; dicho respeto no es algo automático, debe ser construido, sostenido y garantizado más allá del mero discurso.

En este punto podemos preguntarnos: ¿cómo saber si un equipo o una persona son resilientes? La resiliencia es una capacidad que sólo es observable cuando algo la desafía; debido a ello, es importante analizar lo ocurrido durante situaciones adversas, teniendo en cuenta que distintos tipos y niveles de crisis requieren diferentes respuestas. Por ejemplo, es posible que se haya resuelto un problema puntual de manera efectiva, pero afectando negativamente las relaciones humanas, agotando los recursos del servicio o dañando sus vínculos externos. Ser resiliente no es solo resistir o enfrentar la adversidad; se trata, en buena medida, de mantener la continuidad del servicio, recuperarse luego de las crisis y sostener su viabilidad hacia el futuro. La resiliencia no debe ser confundida con la aceptación de diversas formas de abuso, por ejemplo, cuando se pretende que un servicio se sostenga de manera indefinida con recursos insuficientes, cuando algunos editores aumentan constantemente sus precios muy por arriba de la inflación a partir de una situación monopólica u oligopólica, etc.

Teniendo en cuenta lo antedicho, es posible diseñar estrategias que combinen acciones para lidiar con las circunstancias difíciles.

Las acciones

Existen dos enfoques principales sobre la RO: uno centrado en las maneras en que una organización se prepara para cambiar aspectos de la realidad y adaptarse antes de que el entorno la fuerce a hacerlo; otro, principalmente en la supervivencia de la organización frente a una crisis (Vega Zambrano, 2012).

Combinando esta concepción con la planteada por Alliger et al. (2015), podemos agrupar las acciones posibles en tres momentos:

- Antes de que ocurra un problema.

Las acciones orientadas a prevenir, evitar o minimizar se efectúan antes de que ocurra un problema o, a lo sumo, en su inicio más temprano. Implican anticipar dificultades previsibles, planificar respuestas, evitar los problemas que puedan ser evitados y reducir el impacto de los inevitables.

Algunas acciones de este tipo son:

Plantear posibles escenarios futuros y evaluar cómo las limitaciones propias o contextuales podrían afectar la capacidad para cumplir la misión del servicio.

Preparar pautas para la gestión en posibles circunstancias difíciles, documentando procedimientos y responsabilidades si se trata de un equipo.

Determinar cuáles son los procesos de trabajo críticos, para planificar formas de mantener su continuidad en caso de una emergencia o en un período de gran carga de trabajo.

Vigilar el medio externo e interno para identificar tempranamente señales de alerta sobre problemas potenciales y dar los avisos correspondientes.

Evaluar y monitorear regularmente la evolución de otros aspectos, tales como: la disponibilidad de recursos, los indicadores de utilidad de servicios suscriptos, los niveles de consulta y demanda, las relaciones costo-beneficio de los recursos no imprescindibles, las vulnerabilidades, el nivel de preparación del personal, etc.

Estudiar la interacción entre los usuarios y el servicio, así como a los usuarios con sus aspiraciones, necesidades y conductas.

- Durante una situación crítica

Hay acciones que se efectúan durante las crisis o los eventos estresores; estos últimos

pueden ser de naturaleza muy variada, por ejemplo: demandas operativas inusuales, la renuncia inesperada de un profesional clave con conocimientos que no poseen otras personas dentro de un equipo, la repentina no disponibilidad de una fuente de información en línea necesaria para los usuarios, catástrofes como un incendio, etc.

Según Freeman (2004), anticipar las situaciones críticas muchas veces no es posible; ve a la resiliencia como una capacidad generalizada de la organización para 'hacer frente y actuar' sin saber de antemano sobre qué se le pedirá que actúe. No es viable prepararse para evitar todos los hipotéticos riesgos de baja probabilidad; intentarlo tiende a bloquear la innovación, que es hoy un factor particularmente necesario para prosperar e incluso sobrevivir en el área tecnológica. Si se aspira a adaptarse con éxito a lo inesperado, hay que empezar por reconocer tempranamente el inicio de una situación crítica y dar los avisos internos o externos que pudiesen corresponder. La situación debe ser evaluada de manera rápida, honesta y precisa, teniendo en cuenta qué está funcionando y qué no lo está. Hay que mantener operativos de la manera más eficiente posible los procesos que son básicos, identificados mediante las acciones de prevención antes mencionadas y también es necesario vigilar la evolución de los hechos, para adaptar la respuesta conductual cuando haga falta. Por ejemplo, ante una gran carga de trabajo inesperada e intermitente, un equipo formado puede cambiar de manera consciente entre el modo de trabajo normal y el de emergencia, en los momentos necesarios.

Aunque probablemente sean más difíciles de identificar como parte de una situación crítica, también es necesario atender los factores estresantes crónicos, que pueden tener efectos nefastos.

Hay aspectos humanos y sociales que son fundamentales, tales como tener valores y propósitos que motiven a enfrentar los malos momentos y reconstruir lo que sea necesario, una organización con autoridad distribuida, miembros que asuman su lugar de manera responsable, capacidades cognitivas para procesar el Feedback situacional rápidamente y, en lo posible, una reserva de recursos (económicos o humanos) a los que se pueda recurrir de ser necesario (Freeman, 2004).

Es importante la contención psicológica para evitar la ansiedad ante los cambios y tener, hasta donde sea posible, un conocimiento previo sobre qué puede esperarse de cada uno y sobre quién está encargado de cada cosa. Lograr ese conocimiento no es fácil, ya que la conducta humana en situaciones de crisis reales suele ser bastante diferente de la habitual.

Ante el surgimiento de una situación inesperada, es de crítica importancia buscar

rápida orientación, información y consejos apropiados; esto, a menudo, requiere contactar a otras personas en particular, dentro del equipo o incluso fuera del mismo. Cuando se necesita orientación o apoyo, deben activarse fácilmente las vías de comunicación entre las personas que necesitan estar comunicadas.

Si se trata de emergencias, un atributo clave de los equipos resilientes es que, ante una situación que debe ser enfrentada de manera rápida, no necesariamente pasan la comunicación por la vía jerárquica habitual, sino que se apoyan en los que saben (expertos). Una buena medida es formalizar, en función de antecedentes y hasta donde sea posible, estas funciones de emergencia, así como efectuar simulacros y otros ejercicios.

Es muy útil estudiar las conductas de quienes estuvieron involucrados en situaciones problemáticas previas, incluyendo las de uno mismo. Debe trabajarse en la modificación de las conductas poco adecuadas, teniendo particularmente en cuenta que, durante los momentos de estrés, muchas personas tienden a cerrarse en sí mismas.

- Luego de una situación crítica

Después de un evento crítico se deben realizar acciones que posibiliten la recuperación del servicio y de quienes lo integran, reparar los daños, aprender de la experiencia y adaptarse según sea necesario.

Es un momento apropiado para mejorar y actualizar la conciencia situacional, revisar lo que está sucediendo, lo que se espera que ocurra a continuación y quién fue y será responsable de qué.

Debe generarse en las personas involucradas un entendimiento de la nueva normalidad. Parte de la actualización de la conciencia situacional se relaciona con identificar dónde se necesita una recuperación personal o de equipo.

Es útil interrogarse sobre los hechos ocurridos y las intervenciones realizadas, reflexionando sobre lo que salió mal y lo correcto, con el fin de efectuar una revisión posterior a la acción. Si se trata de un equipo, hay que procurar que todos los interesados compartan las lecciones aprendidas y generar, si correspondiese, nuevos planes de acción para el futuro. La reparación incluye atender los roces que hubiesen podido surgir en el grupo de trabajo y sanar los vínculos externos que pudiesen haber quedado dañados.

Al ajustar los procesos y procedimientos, la capacidad de supervivencia y recuperación del servicio se puede actualizar y mejorar.

Posibles interpretaciones, tergiversación y necesidad de la resiliencia

Hay riesgos asociados a algunas formas concretas que ha adquirido la implementación de conceptos real o supuestamente relacionados con la RO, a veces debido a su posible mala interpretación o bien directamente a su instrumentación deliberada para fines indebidos, tales como escatimar sistemáticamente la provisión de elementos necesarios para el servicio, aumentar desproporcionadamente la carga de trabajo, precarizar condiciones laborales, etc. Según mi experiencia, manipulaciones de este tipo no son infrecuentes cuando dentro de una organización se propone la implementación de sistemas que requieren la participación y buena voluntad de quienes trabajan en ella. Es necesaria la vigilancia por parte de los equipos y las personas resilientes, así como ejercer las acciones que correspondiesen con el fin de evitar que esa capacidad suya sea instrumentalizada con objetivos espurios, por ejemplo, pretender que un servicio se mantenga operativo a costa de la perpetuación de situaciones de abuso.

La resiliencia no es algo pasivo, ni simple elasticidad como podría entenderse a partir de las definiciones que ponen el acento en 'volver a un estado anterior' luego del cese de un agente perturbador. Una pelota de goma que es apretada puede volver a su forma original, y a veces rebotar volviendo a una posición cercana a la de inicio, pero cuando se trata de procesos de resiliencia humanos o sociales, es poco probable que volvamos exactamente a nuestro estado inicial, porque nos habremos adaptado y aprendido; aunque seamos nosotros mismos, no seremos lo mismo.

La resiliencia de un servicio no es algo que se le pueda adherir de manera circunstancial y externa, sino que está íntimamente relacionada con su ethos; le permite actuar de manera apropiada tanto frente a las dificultades crónicas como a las crisis repentinas, e incluso puede extenderse hacia el aprovechamiento de oportunidades que se presenten en los momentos críticos. En el Reino Unido, un trabajo conjunto de BSI y la Cranfield School of Management (Denyer, 2017) plantea que el pensamiento sobre la RO ha estado dividido por dos factores principales: defensivo (evitar las cosas malas) y progresivo (hacer que sucedan cosas buenas), apuntando que, históricamente, se ha prestado mucha más atención a la agenda defensiva que a la resiliencia como un facilitador estratégico que puede ayudar a las organizaciones a adaptarse ante los problemas y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen.

Sin embargo, a mi juicio no es conveniente poner demasiado énfasis en un posible vínculo entre la RO y la perspectiva de prosperar. Posiblemente dicho énfasis haya

surgido en el discurso de algunos especialistas en gestión dedicados a este tema, con el fin de introducir un elemento de tono optimista para hacer un poco más atractiva (o menos desagradable) la implementación de medidas que básicamente apuntan a mejorar las posibilidades de supervivencia en situaciones traumáticas. Si se amplía innecesariamente el concepto, se lo vuelve más inespecífico, con lo cual pierde parte de su sentido y aumenta el riesgo de que su uso sea sesgado. Subsumir en el campo de la resiliencia a las áreas de gestión orientadas a lograr desarrollos y mejoras, implicaría priorizar de manera permanente la perspectiva de sobrevivir por sobre la de crecer, con las nefastas consecuencias que ello seguramente acarrearía. A raíz de tergiversaciones como las recién mencionadas, han surgido no pocas críticas que rechazan diversas formas de la RO que han sido institucionalizadas en diversos ámbitos. Berg., Galvan y Tewel. (2018) consideran que mediante ellas se intenta poner una curita para tratar problemas sistémicos y tapar problemas graves, procurando transferir la culpa a los individuos que se encuentran en las posiciones más precarias e instalando una narrativa que induce y naturaliza una expectativa de crisis constante. También plantean que la RO (o, según mi entender, las formas tergiversadas a las que algunos adjudican ese nombre) podría ser reimaginada y aplicada de manera correcta, para que sea útil en vez de dañina.

Intentando poner las cosas en una justa perspectiva, cabe aquí decir que, aunque a veces se pretenda instalar formas de abuso disfrazándolas como RO, no deberíamos privarnos de ver el valor que tiene esta capacidad bien entendida.

Los riesgos que desafían las posibilidades de un desarrollo próspero o incluso la supervivencia de los servicios de información en el área tecnológica son reales, y la resiliencia es necesaria para enfrentar los trances difíciles que seguramente estarán en el camino de cualquier biblioteca del área. Es conveniente promoverla y alimentarla con perseverancia, ya que no es un rasgo que pueda darse por adquirido de manera estable; hay elementos fundamentales que la soportan, como la conciencia de situación, la vigilancia para evitar tergiversaciones, la gestión de las vulnerabilidades clave y de las consecuencias emocionales de los cambios, los valores fundamentales compartidos, la capacidad de trabajar, aprender e innovar y la disponibilidad de los recursos necesarios.

Bibliografía

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., y Vessey, W. B. (2015). Team resilience: how teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44 (3), 176-184.

Appella, V. (2016). Resiliencia y Bibliotecología Social: abordaje transversal de la información para la enseñanza. En *48° Reunión Nacional de Bibliotecarios*, 18-21 de abril de 2016. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/29210/1/CALIBISO%20Resiliencia%20VMA.pdf> [2019, 25 de abril].

Berg, J., Galvan, A., y Tewell, E. (2018). Responding to and reimagining resilience in academic libraries. *J. New Librarianship*, 1-4.

Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. S.L.: BSI and Cranfield School of Management.

Freeman, S. F. (2004). Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability. En *3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability* – Philadelphia, may 20, 2004 (pp. 1-12). Disponible en: <http://cpor.org/rt/BeyondTraditionalSysThinking-ResilienceForSafety,Sustainability.pdf> [2019, 24 de abril].

International Organization for Standardization (2017). *Security and resilience -- Organizational resilience -- Principles and attributes*. Geneva: Autor. (ISO 22316)

Kay, R., y Goldspink, C. (2012). *CEO perspectives on organisational resilience*. Barton: Commonwealth of Australia.

Robb, D. (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32 (3), 27-32.

Vega Zambrano, R. (2012). *Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación*. Bogotá: Universidad del Rosario.