

THEORETICAL PAPER / ARTÍCULO TEÓRICO



How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (*¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional*)

Marisa Salanova 

WANT Research Team, Universitat Jaume I

ABSTRACT

The aim of this paper is to articulate the psychosocial mechanisms of organizational resilience based on the research in positive organizational psychology, as well as to learn how organizations could cope with the effects of the COVID-19 crisis through 'resilience resources' training (i.e., psychological, social and organizational resources).

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es articular desde la investigación en psicología organizacional positiva cuáles son los mecanismos psicosociales de la resiliencia organizacional, y cómo a través del entrenamiento en los 'recursos de resiliencia' (e.g., recursos psicológicos, sociales y organizacionales), las organizaciones pueden afrontar los efectos de la crisis COVID-19.

ARTICLE HISTORY

Received 6 April 2020

Accepted 13 April 2020

KEYWORDS

COVID-19; resilience;
positive organizational
psychology

PALABRAS CLAVE

COVID-19; resiliencia;
psicología organizacional
positiva

The word *resilience* originates from the Latin *resilio*, which means going back, leaping or springing back, recoiling or rebounding. It began to be used in physics and expresses materials' quality of resisting pressure, easily bending and regaining their original shape. However, human and social resilience are not limited to resisting but also allow us to rebuild and overcome despite difficulties. Resilience emerges from adversity and is the ability to continue to function well in these adverse situations; it is something positive that results from something negative, and it can be developed in organizations.

The situation generated by COVID-19 has not only spread unease and many negative emotions; it will also allow both individual and collective resources and strengths to be developed which perhaps were unknown until the time they have to be put into practice. When faced with crises, we can expect different patterns of organizational adaptation which we have seen occur in other adverse crisis situations studied using the HERO model (HEalthy & Resilient Organizations; Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012; Salanova, Llorens, & Martínez, 2019), leading us to understand that healthy organizations are 'resilient' because they can



continue to function well in adverse situations, deal with changes proactively and grow with crises.

In the current situation with COVID-19, we could predict that organizations that do not adapt may cease to exist, disappear in the crisis or continue patterns of 'organizational backsliding'. We begin to observe the fateful human losses with the rising number of deaths, bankrupt companies, families in need and countries and societies that are plummeting into catastrophic situations. However, there will also be organizations that will survive this difficult period, others that will adapt and others that may even grow despite the trauma. One of the key factors in organizations' not only adapting but also undergoing internal processes of post-traumatic development and growth is organizational resilience. Those organizations are predicted to operate even further strengthened, to learn from the trauma and to grow as organizations in terms of people, teams, performance and economic and social growth.

In Spain, where the effect of the pandemic is quite harsh (I don't know where we will be when these lines are being read) despite the real decline in all kinds of resources, not all organizations have reacted equally. Some organizations were already implementing changes that others didn't want to 'see', such as remote work with a host of online applications to work both individually and as a team; distance education and training in which universities, institutes, schools and training centres had already implemented technological advantages and online training; the restructuring of teams by creating ad hoc teams and reassessments; the shift in production within the same sector (e.g., textiles) by manufacturing other essential products (e.g., masks); online sales and the use of corporate social media; and countless other actions. If these 'job and psychosocial resources' did not previously exist, organizations have had to implement all these changes by force, with greater or lesser success and with a host of contrempts due to their lack of foresight in the past.

Some organizations will learn from this crisis, develop reactive resilience and emerge stronger from this period. However, resilience can also foster more proactive preparation for difficulties, more potential than response, whose main objective is to anticipate, organize and minimize the impact of the stressful events that appear every day: this is proactive resilience. In my opinion, this is a very important point: the idea that resilience can be learnt, can be trained through positive psychological interventions whose effectiveness has been proven empirically (Coo, Ortega, & Salanova, 2020; Coo & Salanova, 2018; Peláez, Coo, & Salanova, 2019; Peláez, Salanova, & Martínez, 2020). Learning these 'resources for resilience' before, during or after the pandemic could affect organizations in terms of their post-traumatic disappearance, survival, adaptation or growth. These resources for resilience are:

- (1) *Positive psychological resources.* Capacities and strengths of people which are significant in themselves and help overcome stress and achieve well-being. Strengthening these resources for resilience in workers through positive psychological interventions will make a significant contribution to reducing stress, cultivating well-being and improving performance. The most influential resources in resilience include positive emotions (Fredrickson & Joiner, 2018; Meneghel, Salanova, & Martínez, 2016), efficacy beliefs (Salanova, Rodríguez, & Nielsen, 2020), optimism (Gallagher, Long, Richardson, & D'Souza, 2019), the

search for meaning and significance (Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger, & Rothmann, 2013) and innovation and flexibility (West, Patera, & Carsten, 2009).

- (2) *Positive social relations.* Cultivating positive interpersonal relations contributes to developing, accumulating and accessing other significant resources that lower stress and therefore uncertainty (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013). Organizations should foster positive relationships among their employees as a strength to help them deal with adverse situations, yet also as a means to strengthen their personal and professional development.
- (3) *Healthy organizational practices.* The main team and organizational resources of team resilience (Vera, Rodríguez-Sánchez, & Salanova, 2017) are, in order of importance, healthy organizational practices (i.e., like work–family balance practices, protocols to prevent psychological harassment, positive communication, health programmes), teamwork, perceived collective efficacy and transformational and positive leadership: leaders who inspire their workers and infuse them with courage and bravery during periods of crisis.

After this crisis, organizations and countries should more seriously consider the need to promote mental health and well-being among their employees by cultivating resources for resilience before crises occur, if possible, instead of reacting when we are facing them. This could offer more advantages for their long-term development and positive organizational success. In this sense, research should continue by evaluating the efficacy of positive psychological interventions on resources for resilience in organizations using controlled, randomized designs.



¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional

El término resiliencia tiene su origen en el latín *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Se empezó a utilizar en la Física, y expresa la cualidad de los materiales a resistir la presión, doblarse con flexibilidad, recobrar su forma original. Sin embargo, la resiliencia humana y social, no se limita a resistir, permite la reconstrucción y la superación a pesar de las dificultades. La resiliencia surge de la adversidad y es la capacidad de seguir funcionando bien en esas situaciones adversas, es algo positivo que es consecuencia de algo negativo, y puede desarrollarse en las organizaciones.

La situación de adversidad generada por el COVID-19 no solo contagiará malestar y muchas emociones negativas, sino que también permitirá el desarrollo de recursos y fortalezas tanto individuales como colectivas que quizás se desconocían hasta el momento en que hay que ponerlas en práctica. Frente a las crisis podemos esperar diferentes patrones de adaptación organizacional que hemos ya comprobado que se dan en otros contextos adversos de crisis, y que hemos estudiado desde el Modelo HERO (*HEalthy & Resilient Organizations*; Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012; Salanova, Llorens, & Martínez, 2019) entendemos que las organizaciones saludables son ‘resilientes’ porque pueden seguir funcionando bien en situaciones adversas, afrontar cambios de manera proactiva, y crecer con las crisis.

En la situación actual del COVID-19, podríamos predecir que las organizaciones que no se adaptan podrían dejar de existir, desaparecerían con las crisis, siguiendo patrones de ‘retroceso organizacional’. Empezamos a observar las fatídicas pérdidas humanas con la cantidad de muertos que van creciendo, empresas que han quebrado, familias necesitadas, y países y sociedades que entran en situaciones catastróficas. No obstante, habrá organizaciones que sobrevivirán a esa etapa difícil, otras se adaptarán y otras pueden llegar incluso a crecer después del trauma. Una de las piezas clave para que las organizaciones no solo se adapten, sino que tengan procesos internos de desarrollo y crecimiento post-traumático es la resiliencia organizacional. Esas organizaciones se prevé que tengan un funcionamiento en donde se han visto fortalecidas, han sabido aprender del trauma, crecer como organización a nivel de personas, equipos, desempeño, y crecimiento económico y social.

En España, donde el efecto de la pandemia está siendo muy duro (no sé cuando se lean estas líneas dónde habremos llegado) pese a la real disminución de recursos de todo tipo, no todas las organizaciones han reaccionado igual. Algunas organizaciones ya estaban implementando cambios que otros no querían ‘ver’ como el trabajo a distancia con multitud de aplicaciones online para trabajar de forma individual y en equipo, la educación y formación a distancia en donde universidades, institutos, colegios y centros de formación ya tenían implementadas ventajas tecnológicas y formación online; la re-estructuración de equipos con la generación de equipos ad hoc y recolocaciones; el

cambio de producción dentro del mismo sector (e.g., textil) pero fabricando otros productos de primera necesidad (e.g., mascarillas); la tele-venta online y uso de redes sociales corporativas, y un sinfín de acciones más. Si no existían previamente esos ‘recursos laborales y psicosociales’ las organizaciones han tenido que implementar todos estos cambios de manera forzosa, con más o menos éxito, con multitud de contratiempos debidos a esa falta de previsión en el pasado.

Algunas organizaciones aprenderán de esta crisis y desarrollarán resiliencia reactiva, saliendo fortalecidas de este período. Sin embargo, la resiliencia también puede favorecer una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que tiene como principal objetivo anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que aparecen día a día; esto es la resiliencia proactiva. Este es a mi entender un punto muy importante, la idea de que la resiliencia se puede aprender, se puede entrenar mediante intervenciones psicológicas positivas que ya han mostrado su eficacia y evidencia empírica (Coo, Ortega, & Salanova, 2020; Coo & Salanova, 2018; Peláez, Coo, & Salanova, 2019; Peláez, Salanova, & Martínez, 2020). Ese aprendizaje de ‘recursos de resiliencia’ antes, durante o después de la pandemia podría afectar a las organizaciones a su desaparición, supervivencia, adaptación o crecimiento post-traumático. Estos recursos de resiliencia son:

- (1) *Recursos psicológicos positivos.* capacidades y fortalezas de las personas que son significativos por si mismos y ayudan a superar el estrés y alcanzar el bienestar. Fortalecer en los trabajadores estos recursos de resiliencia a través de intervenciones psicológicas positivas, contribuirá de forma significativa a reducir el estrés y cultivar el bienestar y mejorar el desempeño. Entre los recursos con mayor incidencia en la resiliencia encontramos las emociones positivas (Fredrickson & Joiner, 2018; Meneghel, Salanova, & Martínez, 2016), las creencias de eficacia (Salanova, Rodríguez, & Nielsen, 2020), el optimismo (Gallagher, Long, Richardson, & D’Souza, 2019), la búsqueda de sentido y significado (Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger, & Rothmann, 2013), y la innovación y flexibilidad (West, Patera, & Carsten, 2009).
- (2) *Relaciones sociales positivas.* Cultivar relaciones interpersonales positivas contribuyen al desarrollo, acumulación y acceso a otros recursos significativos que reducen el estrés reduciendo la incertidumbre (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013). Las organizaciones deberían fomentar relaciones positivas entre sus empleados como una fortaleza para afrontar situaciones adversas, pero también como medio para fortalecer su desarrollo personal y profesional.
- (3) *Prácticas Organizacionales Saludables.* Entre los principales recursos laborales tanto grupales como organizacionales de la resiliencia de los equipos (Vera, Rodríguez-Sánchez, & Salanova, 2017) encontramos por orden de importancia las prácticas organizacionales saludables (como las prácticas de conciliación, protocolos para la prevención del acoso psicológico, comunicación positiva, programas de salud, entre otros), el trabajo en equipo, la eficacia colectiva percibida y el liderazgo transformacional y positivo; líderes que inspiran a sus colaboradores, y les infunden coraje y valentía durante períodos de crisis.



Después de esta crisis, las organizaciones y los países deberían plantearse más en serio la necesidad de promoción de la salud entre sus empleados, cultivando recursos de resiliencia a ser posible ‘antes’ de que ocurran las crisis, y no reaccionar cuando las tenemos delante. Eso podrá ofrecer más ventajas para su desarrollo a largo plazo y para el éxito organizacional positivo. En este sentido, la investigación debería continuar con la evaluación de la eficacia de intervenciones psicológicas positivas sobre recursos de resiliencia en las organizaciones utilizando diseños controlados y aleatorizados.

Acknowledgements / Agradecimientos

This work was supported by the Universitat Jaume I [(UJI-B2017-81)]. / Este trabajo se realizó con el apoyo de la Universitat Jaume I [(UJI-B2017-81)].

Disclosure statement / Conflicto de intereses

No potential conflict of interest was reported by the author. / Los autores no han referido ningún potencial conflicto de interés en relación con este artículo.

ORCID

Marisa Salanova <http://orcid.org/0000-0001-7873-7078>

References / Referencias

- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51, 148–159. doi:[10.1016/j.ssci.2012.06.002](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002)
- Coo, C., Ortega, A., & Salanova, M. (2020). Developing positive psychological resources: A diary study of a positive intervention program at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–12. doi:[10.3389/fpsyg.2020.00275](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00275)
- Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1691–1711. doi:[10.1007/s10902-017-9892-8](https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8)
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 13, 194–199. doi:[10.1177/1745691617692106](https://doi.org/10.1177/1745691617692106)
- Gallagher, M. W., Long, L. J., Richardson, A., & D’Souza, J. M. (2019). Resilience and coping in cancer survivors: The unique effects of optimism and mastery. *Cognitive Therapy and Research*, 43, 32–44. doi:[10.1007/s10608-018-9975-9](https://doi.org/10.1007/s10608-018-9975-9)
- Meneghel, I., Salanova, S., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17, 239–255. doi:[10.1007/s10902-014-9592-6](https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6)
- Peláez, M. J., Coo, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: A controlled trial study. *Journal of Happiness Studies*, first online, 1–20. doi:[10.1007/s10902-019-00127-5](https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5)
- Peláez, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–22. doi:[10.3389/fpsyg.2019.03066](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066)
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 303, 179–214.

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones *resilientes*. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the HEalthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785–822. doi:[10.1177/2F1059601112470405](https://doi.org/10.1177/2F1059601112470405)
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables: Una mirada desde la Psicología Positiva*. Navarra: Aranzadi, Thomson Reuters.
- Salanova, M., Rodríguez, A., & Nielsen, K. (2020). The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: A multilevel-longitudinal study. *Current Psychology*, first online. doi:[10.1007/s12144-020-00722-3](https://doi.org/10.1007/s12144-020-00722-3)
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21, 348–361.
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32, 119–138. doi:[10.1080/15555240.2017.1329629](https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629)
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267. doi:[10.1002/job.593](https://doi.org/10.1002/job.593)