

Seminario de investigación resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio

Gloria Isabel Basto Chacón, Leidy Paola Tobo García, Ingrid Marcela Velandia Villamizar.

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en gestión empresarial

Director

Luz Helena Villamizar Cáceres

Magister en administración de Organizaciones

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Esto lo dedico principalmente a Dios por bendecirme con esta maravillosa oportunidad, a mis padres que desde su amor y paciencia lograron enseñarme lo virtuosa que soy, a mi hermano quien fue un gran apoyo en momentos difíciles, por último, a mis compañeras que sin la constancia y el empeño no hubiese sido posible la culminación de este trabajo de investigación.

Gloria Isabel Basto Chacón

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios por cada una de las bendiciones, por guiarme a lo largo de mi carrera y ser el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad. A mis padres por su amor, paciencia, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional, siendo los principales promotores de este sueño, por creer en mí y enseñarme que lo que me proponga lo puedo lograr con esfuerzo y dedicación. Gracias por su ejemplo de perseverancia.

A mis hermanos por su cariño y sus palabras que me hacían sentir orgullosa de lo que soy y lo que he logrado, por los momentos en que me agobiaba y decidieron explicarme con amor lo que no lograba entender, gracias por siempre estar y permanecer cuando más los he necesitado. A mis amigas que durante este proceso decidimos darnos la mano para ser las profesionales que soñamos y al final poder levantar nuestro diploma y decir sonriendo que lo hemos logrado, gracias por el apoyo y la diversión obtenida de esta linda etapa compartida con ustedes.

Leidy Paola Tobo García

El desarrollo de este seminario de investigación está dedicado a Dios quien es fiel y obra perfectamente. Agradezco infinitamente a mi madre y hermanos fuerza inspiradora y motivacional en mi vida, a mi padre la persona que me llevo a ser resiliente y quien siempre será

mi amor eterno, a cada uno de ellos gracias por su paciencia y cariño en este proceso de formación, no solo profesional sino personal. Gracias infinitas, amores de mi vida.

Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Agradecimientos

En el desarrollo de este trabajo queremos agradecer a todas las personas que contribuyeron a la ejecución de nuestra formación profesional, a cada docente que en el transcurso de nuestra carrera brindó su conocimiento y que hoy se encuentra de una u otra manera plasmado en este seminario de investigación, pero principalmente extendemos nuestra gratitud a nuestra directora de proyecto de grado la ingeniera Luz Helena Villamizar que con su experiencia en habilidades blandas abrió en nosotras la puerta para realizar una investigación sobre resiliencia organizacional, con su compromiso y dedicación nos orientó en cada aspecto de este seminario, enseñándonos sobre todo la importancia de desarrollar en nosotras mismas las habilidades para ser resilientes y como futuras gestoras empresariales poder transmitir todo este conocimiento a las organizaciones.

A la universidad Industrial de Santander por construir futuro de calidad, orientado al progreso de nuestro país, la cual cuenta con un capital humano de gran dedicación, comprometido en compartir su conocimiento y de esta manera contribuir a nuestro desarrollo profesional.

Y gracias infinitas a este gran equipo de estudio que formamos, y en el cual descubrimos la importancia del trabajo en equipo, compartiendo nuestras experiencias de resiliencia personal, las cuales nos permitieron desarrollar y plasmar una gran estructura en nuestro seminario de investigación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	1
1. Generalidades de un seminario de investigación	3
1.1 Qué es el seminario de investigación	3
1.2 Objetivo del seminario de investigación	3
1.3 Ventajas del seminario de investigación	3
1.4 Características	3
1.5 Organización del seminario de investigación	4
1.5.1 Tema del seminario de investigación	4
1.5.2 Dirección del seminario	4
1.5.3 Desempeño de los roles	5
1.6 Metodología	6
2. Problema de investigación	7
2.1 Descripción del problema	7
2.2 Objetivos	8
2.2.1 Objetivo general	8
2.2.2 Objetivos Específicos	8
2.3 Justificación	8
3. Planeación	10
3.1 Estudio bibliográfico	10

3.1.1 Objetivo 1. Estudio de los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.....	10
3.1.2 Objetivo 2. Identificar estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.....	15
3.1.3 Objetivo 3. Reconocer experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios.....	21
3.2 Planeación de las sesiones	26
4. Ejecución.....	30
4.1 Documentación para los subtemas.....	30
4.2 Desarrollo de una sesión	30
4.3 Documentos que intervienen en cada sesión	32
4.4 Formato de relatoría: Apéndice A-D-G	33
4.5 Formato de Correlator: Apéndice B-E-H.....	33
4.6 Formato del Protocolante: Apéndice C-F-I.....	33
5. Documentos finales.....	34
5.1 La resiliencia desde diferentes disciplinas	34
5.2 Factores de la resiliencia organizacional	37
5.3 Trascendencia de la resiliencia en la revolución industrial	38
5.4 Características de la resiliencia.....	40
5.5 Modelos de resiliencia organizacional.....	42
5.5.1 Modelo Hero	42
5.5.2 Modelo de acción resiliente – MAR	44
5.5.3 Modelo de la Organización Resiliente – MOR.....	45

5.5.4 Modelo Kurt Lewin.....	48
5.5.5 Modelo Ernst & Youngse - EY.....	49
5.5.6 La casita de Vanistendael.....	54
5.6 Estrategias de resiliencia organizacional	56
5.6.1 Cultura organizacional	57
5.6.2 Estrategia del Erizo por Jim Collins.	58
5.7 Experiencias de éxito en resiliencia organizacional	59
5.7.1 Caso Toyota	60
5.7.2 Caso Juan Valdez.....	62
5.7.3 Caso TravelRed.....	62
5.7.4 Caso Contratista Minera MBC.....	64
6 Resultados de la investigación	67
Conclusiones	75
Referencias Bibliográficas	77
Apéndices.....	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Temas y Subtemas	26
Tabla 2. Matriz de relatorías.	28
Tabla 3. Desarrollo de una sesión	31
Tabla 4. Patrones del constructo de resiliencia.....	35
Tabla 5. Principios del modelo MAR	44
Tabla 6. Grupos e indicadores del modelo MOR	46
Tabla 7. Modelo de cambio	48
Tabla 8. Áreas para la gestión y Resiliencia empresariales	51
Tabla 9. Estrategias de resiliencia organizacional	57

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología del seminario de investigación.....	6
Figura 2. Habilidades en la resiliencia.....	39
Figura 3. Modelo HERO de organizaciones positivas.....	44
Figura 4. Modelo EY	50
Figura 5. La casita de Vanistendael.	55
Figura 6. Concepto del erizo.....	59
Figura 7. Cultura organizacional Toyota	61
Figura 8. Medidas de resiliencia tomadas por TravelRed.....	63
Figura 9. Variables de resiliencia empresa MBC	65
Figura 10. Resiliencia organizacional y competencias blandas identificadas	66

Listado de Apéndice

Apéndice A. Formato Relatoría I Seminario	90
Apéndice B. Formato Correlatoría sesión I seminario.....	122
Apéndice C. Formato Protocolo sesión I seminario	125
Apéndice D. Formato Relatoría sesión II seminario.....	128
Apéndice E. Formato Correlatoría sesión II seminario	154
Apéndice F. Formato Protocolo sesión II seminario	157
Apéndice G. Formato Relatoría sesión III seminario	160
Apéndice H. Formato Correlatoría Sesión III Seminario	186
Apéndice I. Formato Protocolo sesión III seminario	189

Glosario

Disruptivo: es un término que procede del inglés disruptive y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante (sin importar si dicho cambio tiene un correlato físico).

Estrategias: concepto que hace referencia al procedimiento a través del cual se toman las decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir una o varias metas. Así, la estrategia no es más que la conexión que existe entre los objetivos últimos y las acciones que se han de poner en práctica para llegar a dicho objetivo.

Fuerza laboral: La fuerza de trabajo es la habilidad tanto física como intelectual para poder desarrollar una actividad productiva.

Habilidades blandas: son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabajas, es decir, cómo interactúas con tus colegas, cómo resuelves los problemas y cómo gestionas tu trabajo.

Incertidumbre: situación de desconocimiento que se tiene acerca de lo que sucederá en el futuro.

Individuo: aquello que es individual, que no puede ser dividido. Se usa para referirse al ser humano, a la persona, considerada como unidad, independiente de las demás.

Interpersonal: hace referencia a aquello que se establece o se lleva a cabo entre, al menos, dos personas.

Intrapersonal: término vinculado al autoconocimiento, es decir, cómo un individuo se relaciona física y emocionalmente consigo mismo

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

Lovemark: define la capacidad de una marca de atraer y enamorar a su público objetivo. Se trata de enganchar al consumidor y fidelizarlo a través de técnicas que toquen su lado emocional.

Metodología: se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.

Organización: Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

Resiliencia: Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

Riesgos: contingencia o proximidad de un daño

Talento humano: capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea.

Resumen

Título: Seminario de Investigación de Resiliencia Organizacional en Empresas Prestadoras de Servicios

Autores: Gloria Isabel Basto Chacón, Leidy Paola Tobo García, Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Palabras Clave: Resiliencia, organización, habilidades blandas, estrategias, metodología.

Descripción:

La resiliencia se logra definir según (Garmezy, 1991) como “la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la capacidad inicial al iniciarse un evento estresante”. Las organizaciones han logrado ser resilientes ante diferentes situaciones adversas donde identificaron variedad de personalidades y habilidades en los equipos de trabajo vitales para superar la crisis. Posterior a la crisis deben realizar un análisis de la situación enfrentada y documentar la situación vivida, tomando las lecciones más relevantes y nutritivas las cuales servirán para asumir diferentes retos a nivel organizacional.

Este seminario de investigación realizó un estudio enfocado en la resiliencia organizacional, donde se evidenció que desarrollar en las empresas una cultura resiliente es importante para afrontar las diferentes situaciones de crisis, no solo se destacó la crisis, sino que se logró concluir que este tipo de culturas permiten mejorar continuamente mediante el análisis constante de sus procesos, evitando desviaciones, logrando estabilidad, fortaleciendo su naturaleza y su capital humano, siendo ellos el eje principal. La resiliencia inicia desde el ser y trasciende hasta alcanzar los procesos, por esta razón los empresarios debieron garantizar en sus equipos de trabajo desarrollar y fortalecer las diferentes características que destaca la resiliencia.

La metodología utilizada es seminario de investigación el cual fue desarrollado en diferentes etapas descritas mediante planeamiento, investigación, y documentación. Dentro de este seminario se identificó los fundamentos teóricos, estrategias, metodologías y casos de éxito sobre resiliencia organizacional, plasmando una investigación enriquecedora para las organizaciones donde se pretendió desarrollar una herramienta útil para los líderes y empresarios de Colombia.

*Trabajo de Grado

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión Empresarial.
Director: Luz Helena Villamizar Cáceres, Magister en Administración de Organizaciones

Abstract

Title: Research Seminar on Organizational Resilience in Service Provider Companies

Author: Gloria Isabel Basto Chacón, Leidy Paola Tobo García, Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Keywords: Resilience, organization, soft skills, strategies, methodology.

Description: Resilience is defined according to (Garmezy, 1991) as the ability to recover and maintain adaptive behavior after abandonment or initial ability to initiate a stressful event". Organizations have become resilient in the face of different adverse situations where they identified a variety of personalities and skills in the vital work teams to overcome the crisis. After the crisis, they must carry out an analysis of the situation faced and document the situation experienced, taking the most relevant and nutritious lessons which will serve to assume different challenges at the organizational level.

This research seminar conducted a study focused on organizational resilience, where it was evidenced what to develop in companies a resilient culture is important to face the different crisis situations, not only the crisis was highlighted, but it was possible to conclude that this type of cultures allow continuous improvement through the constant analysis of their processes, avoiding deviations, achieving stability, strengthening their nature and human capital, being the main axis, resilience starts from the being and transcends to reach the processes, for this reason entrepreneurs had to ensure in their work teams develop and strengthen the different characteristics highlighted by resilience.

The methodology used is a research seminar which was developed in different stages described by approach, Research, and documentation. Within this seminar, the theoretical foundations, strategies, methodologies and success stories on organizational resilience were identified, embodying an enriching research for organizations where it was intended to develop a useful tool for leaders and businessmen from
Colombia.

*Degree Project

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión Empresarial.
Director: Luz Helena Villamizar Cáceres, Magister en Administración de Organizaciones

Introducción

Este seminario de investigación abarca el tema de la Resiliencia organizacional, la cual ha sido definida de múltiples maneras por diferentes autores, pero que en su mayoría se asemeja a la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios que intervienen comportamientos, perspectivas e interacciones de las cuales pueden ser desarrolladas, medidas y dirigidas.

La Resiliencia organizacional se caracteriza principalmente por la adaptación dentro de un entorno volátil donde operan dichos negocios, inmersos a cambios constantes generando incertidumbre empresarial debido al dinamismo político, económico y social. Lo cual es necesario tener capacidades competentes que le permita estar estables como el desarrollo de ventajas competitivas para afrontar dichos cambios de manera inteligente y poder sobreponerse ante cualquier dificultad.

En el transcurso del tiempo las organizaciones se han visto afectadas por situaciones adversas las cuales han puesto en riesgo la continuidad de la empresa, siendo un peligro tanto para empresarios, sociedad y economía del país, cada vez que se afecta a una organización al punto del cierre repercute directamente en la tasa de desempleo, afectando el índice de pobreza del país y la calidad de vida del individuo.

Dicho lo anterior se vio necesario realizar un estudio, motivado por la crisis que atravesaron las organizaciones debido a la pandemia, la cual generó pérdidas no solo humanas, sino económicas por el cierre de organizaciones que no estaban preparadas para afrontar la crisis, poniendo en evidencia la baja resiliencia organizacional. Por lo descrito anteriormente se desarrolló este seminario de investigación con el fin de identificar fundamentos teóricos, estrategias, metodologías y casos de éxito de resiliencia.

El trabajo de grado se estructuró mediante capítulos donde se describen las generalidades de un seminario de investigación, se puntualizó el problema que motivó el desarrollo del tema, estableciendo una planeación con respecto a los roles, ejecución del seminario y la documentación de los resultados de la investigación donde se reflejó la importancia del desarrollo de la resiliencia organizacional.

1. Generalidades de un seminario de investigación

1.1 Qué es el seminario de investigación

La modalidad de seminario de investigación brinda al estudiante una oportunidad para realizar trabajo colaborativo disciplinar e interdisciplinar y analizar situaciones problemáticas de interés sectorial que permitan generar competitividad. Es un proceso reflexivo, sistemático y crítico que tiene como propósito fortalecer en el estudiante habilidades requeridas en el manejo de la información y la comunicación para desarrollar investigación científica, valiéndose de la formación para el trabajo tanto personal como en equipo y original sobre un tema específico. (UIS, 2017)

1.2 Objetivo del seminario de investigación

Identificar estrategias de estudio para el desarrollo de habilidades investigativas en los estudiantes de gestión empresarial, desarrollando habilidades blandas las cuales se puedan aplicar dentro de las organizaciones y la academia estudiantil.

1.3 Ventajas del seminario de investigación.

- Desarrollo de destrezas investigativas en los estudiantes, fortaleciendo sus conocimientos académicos.
- Genera conocimiento y uso de herramientas para búsqueda de material académico.
- Fortalece el trabajo en equipo entre los estudiantes y los directores del proyecto de grado.
- Genera en los estudiantes el desarrollo de diferentes roles dentro del equipo de trabajo, generando el fortalecimiento de habilidades comunicativas y escritas.

1.4 Características

El Seminario de Investigación se caracteriza principalmente por el aprendizaje mediante la participación de los estudiantes, también del director mismo; quienes trabajan de manera

grupal y colaborativa aportando conocimientos, con la búsqueda de información, mediante el diálogo y el desarrollo de actividades y como también compartiendo experiencias conforme a intereses en común con respecto al tema analizado.

1.5 Organización del seminario de investigación

En el transcurso del desarrollo del Seminario de Investigación, se llevan a cabo diferentes actividades, las cuales están bajo la responsabilidad de los participantes del seminario y giran en relación con el tema seleccionado por el grupo.

Se llevan a cabo sesiones de Relatoría, Correlatoría, Discusión y Protocolo, dichas actividades donde los estudiantes deben participar activamente desempeñando un rol específico de manera rotativa y el cual se determina un lugar, fecha, hora, número de sesiones con su respectiva duración en cuanto a la presentación de los participantes.

1.5.1 Tema del seminario de investigación

El tema del seminario es “Resiliencia Organizacional en Empresas Prestadoras de Servicio”. La elección sobre el seminario se dio en acuerdo consensuado posterior a la crisis vivida durante el año 2020 consecuencia del COVID 19, donde se logró evidenciar no solo como las personas y empresas fueron resilientes ante un nuevo estilo de vida impuesto de manera preventiva para poder sobrevivir, sino que durante esta crisis se evidenció como varias empresas de Colombia tomaron la decisión de cerrar, es por esta razón que mediante este seminario de investigación se logró documentar las estrategias, habilidades y metodologías para lograr sobreponerse de las diferentes crisis.

1.5.2 Dirección del seminario

El desarrollo del Seminario de Investigación estuvo a cargo de Luz Helena Villamizar Cáceres, magister en administración de Organizaciones, especialista en protección vegetal e

ingeniería de alimentos, quien con su conocimiento y diferentes habilidades orientó la investigación desde la etapa de planeación, desarrollo y documentación de este seminario de investigación.

1.5.3 Desempeño de los roles

Relatoría. Está conformada por los textos analizados de manera informativa o argumentativa, haciendo alusión al tema de investigación dando como resultado el crecimiento del entendimiento y quien lleva a cabo el Relator, quien organiza de forma individual el material de apoyo, este le permitirá presentar de manera clara, objetiva, concisa el tema investigativo y también será el eje principal para generar una discusión respetuosa donde los participantes comparten sus enfoque y experiencias.

Correlatoría. Se relaciona con el enriquecimiento o complementación al presentado por el relator. Quién lo lleva es el Correlator, el cual es un participante del seminario, quien tiene el propósito de atender a la exposición del relator y así evaluar el contenido, y es el principal en plantear de manera crítica su reflexión induciendo al inicio de la discusión de los participantes.

Protocolo. Es el encargado de registrar o documentar las actividades correspondientes para el preámbulo de cada intervención. El cual es desarrollado por el protocolante, quien llevará la evidencia escrita del transcurso del desarrollo de las actividades.

Director. Es el docente asignado por la Universidad, se encargará de dirigir el seminario de investigación, coordinando la intervención de los roles en los tiempos establecidos para la presentación de cada integrante, orientando a través de sus conocimientos y experiencias conforme al tema en estudio.

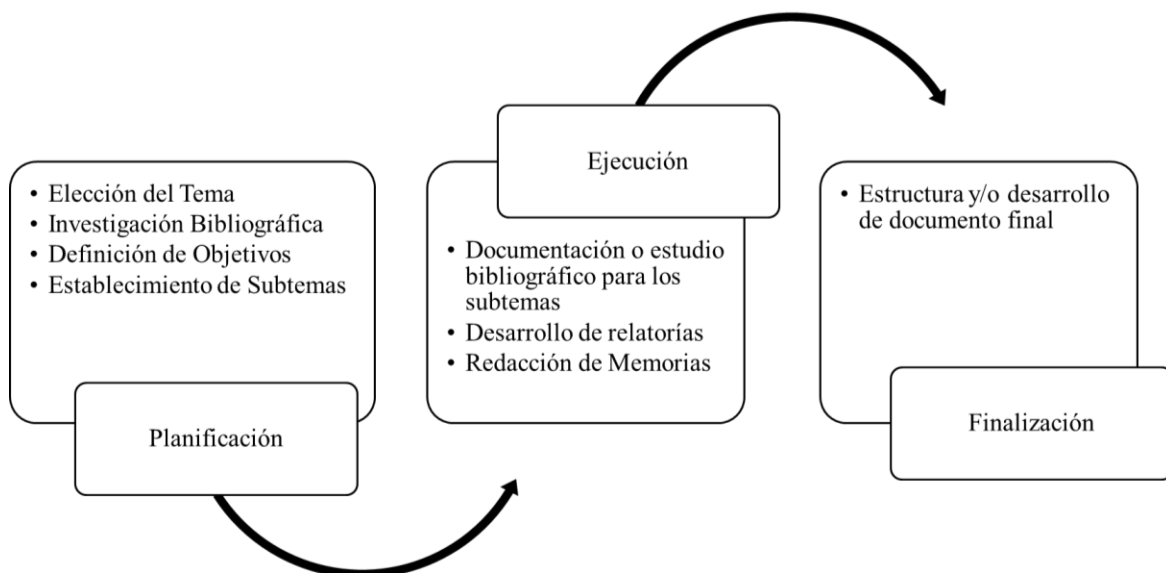
1.6 Metodología

Conforme a los lineamientos para el Seminario de Investigación el cual es guiado por la Universidad Industrial de Santander, la metodología está conformada por tres partes, estas son: planificación, ejecución y finalización. En cuanto a la planificación; corresponde a la selección del tema, posteriormente el estudio bibliográfico, a partir de ello se procede a seleccionar los subtemas los cuáles serán las bases para el desarrollo y planeación de las sesiones del seminario.

Ahora bien, en cuanto a la ejecución; corresponde a la documentación de los subtemas donde se presentan las relatorías con respecto al tema de investigación, siendo la base para desarrollar las sesiones y posteriormente redactar las memorias, las cuales son importantes sirviendo como fuente para las siguientes sesiones.

Por último, en cuanto a la finalización en esta parte corresponde a la elaboración final del documento y los cuales llevan los resúmenes de las sesiones, el estudio y documentación realizada con respecto al tema de investigación, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 1. Metodología del seminario de investigación



Nota: A partir de la guía de trabajo de grado de la Universidad Industrial de Santander.

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

A lo largo de la historia las empresas se han visto enfrentadas a diferentes obstáculos, como lo son crisis económicas, cambios gubernamentales, cambios internos, y claro está pandemias. Muchas organizaciones no estaban preparadas o no contaban con los recursos para sobresalir de las adversidades, es por esto que tuvieron que tomar la decisión de cerrar definitivamente. Respecto a la evolución del cierre de empresas, Informa Colombia registró, entre mayo de 2020 y mayo de 2021, un incremento del 12,2 % en este aspecto. Los dos meses en los cuales se presentó el cierre de una mayor cantidad de organizaciones fueron mayo de 2020, con 33.545 unidades en las cinco principales ciudades, y abril de 2021, con 15.601 unidades en quiebra.

Se ha seleccionado para el desarrollo de trabajo de grado bajo la modalidad de seminario de investigación el tema de la resiliencia organizacional en empresas de servicio. A nivel organizacional las empresas deben desarrollar habilidades que les permitan asumir en su día a día las adversidades o retos, lo cual les permitirá adaptarse a constantes cambios, manteniendo sus actividades a lo largo del tiempo.

Se estima que la resiliencia organizacional es de vital importancia dentro de las empresas, ya que permite a las organizaciones destacarse o recuperarse de las adversidades, del mismo modo sus colaboradores deben tener la capacidad y el pensamiento de seguir avanzando y aportando al surgir de su compañía. Es así que se considera importante que dentro de toda empresa capaciten a su personal, con tal fin de fomentar el aprendizaje sobre la resiliencia, siendo estos fundamentales para las empresas y el ser resilientes les permitirá generar un valor agregado, debido a que se incrementará en ellos una actitud optimista y de perseverancia que

conlleva a que aporten positivamente en las situaciones de dificultades que puedan presentarse en su ambiente laboral, personal, y de esta forma conseguir contribuir dentro de la empresa.

Pregunta de Investigación

¿Qué habilidades y competencias deben tener empresarios y empleados para lograr resiliencia organizacional?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Establecer las competencias y habilidades que deben tener empresarios y empleados para lograr resiliencia organizacional para alcanzar metas y sostenibilidad en empresas prestadoras de servicios.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.
- Identificar estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.
- Reconocer experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios.

2.3 Justificación

La superintendencia de sociedades presentó el atlas de insolvencia, en este se vio que, en los primeros seis meses de 2021 el número de solicitudes para este proceso se incrementó 36 % frente al mismo periodo del año pasado. En medio de la pandemia del covid-19 Colombia perdió 509.370 micronegocios. Estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones entre enero y octubre de 2020. Con base en estos datos el gobierno nacional se planteó

objetivos para mejorar la economía del país, la cual se vio afectada como consecuencia de la Pandemia, pero esta causa demostró que tan resilientes fueron las empresas, que tanta tesón tuvieron para afrontar diferentes dificultades, se debe saber que no solo se es resiliente en tiempos de pandemia, sino que es necesario ser resiliente ante cualquier dificultad, no se puede negar que el COVID19 permitió a los individuos y organizaciones mostrar la mejor manera de reinventarse, mejorando la creatividad, mayor adaptación y forma de trabajar en pro de un solo objetivo.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente el seminario de investigación analizó qué tan resilientes pueden llegar a hacer las organizaciones, igualmente se estudiaron las características de la resiliencia organizacional, todo esto mediante un trabajo de investigación donde se justificó y evidenció la importancia de la resiliencia organizacional.

3. Planeación

3.1 Estudio bibliográfico

3.1.1 Objetivo 1. Estudio de los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.

3.1.1.1 Artículo:

Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería, 2(1), 39-44. Recuperado a partir de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1762>

En este artículo el autor hace referencia a la importancia que tiene la resiliencia en el individuo, describiendo la relevancia de afrontar las dificultades y problemas que se están presentando o se pueden llegar a presentar y los cuales tienen el potencial de desestabilizar el futuro. Así mismo, el autor narra la importancia de ir desarrollando habilidades y destrezas que permitan lograr enfrentar todo tipo de situaciones adversas, obteniendo de cada una de estas situaciones un aprendizaje que permita lograr alcanzar las metas que se tienen propuestas.

3.1.1.2 Artículo:

Navarro Silva, D. C. O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, M. F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. Universidad Y Sociedad, 9(5), 165-170. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/727>

En este artículo se habla de cómo la resiliencia organizacional es fundamental en cualquier organización ya que esta se encuentra reflejada como una ventaja competitiva frente a los demás, pero todo esto se llega gracias a cada uno de los colaboradores que la conforman, gracias a las ideas, conocimientos y valores que cada individuo tiene con el fin de sacar hacia delante la compañía. Para lograr esto es importante un buen líder y es por esto por lo que el autor

de este artículo enfatiza en que el liderazgo es una pieza fundamental para la resiliencia ya que cuando se cuenta con un buen líder es más fácil detectar y reconocer los peligros y riesgos que se pueden llegar a presentar teniendo esta la capacidad de persistir ante cualquier situación.

3.1.1.3 Artículo:

Baena Botero, I. (2016). Resiliencia y desempeño organizacional (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12664>

Dentro de este artículo se habla sobre los conceptos básicos de la resiliencia, donde se indica que es catalogada como una de las características fundamentales para las organizaciones. De la misma manera indica que uno de los conceptos sobre resiliencia es que es la capacidad que se tiene de sobreponerse o adecuarse en una situación que se encuentre al límite. Así mismo, el autor de este artículo describe y resalta la resiliencia organizacional como un fenómeno de cambio el cual ayuda a adaptarse de una manera más flexible con el objetivo de lograr alcanzar respuestas efectivas y eficaces para lograr el mejoramiento de la organización. Dentro de este artículo se destacan cuatro características fundamentales para la resiliencia como lo son la diversidad, la eficiencia, la adaptación y la cohesión.

3.1.1.4 Trabajo de grado:

León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>

En la elaboración de este trabajo de grado se encuentra la importancia que tiene la resiliencia para las empresas, siendo esta fundamental para afrontar la crisis que se esté presentando, o se pueda llegar a presentar, debido a que en la actualidad el sector se ha visto bastante afectado en los diferentes ámbitos, hasta llegar al punto de desaparecer. Es por esto necesario conocer la importancia de la resiliencia en las organizaciones ya que gracias a ello se

logra identificar que tan preparadas están las empresas frente al cambio, o que tan capaces son de afrontar una crisis sin que existan grandes afectaciones.

3.1.1.5 Trabajo de grado:

Vochin, M. M. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19—revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/196526>

En la elaboración de este trabajo de grado se encontró que el autor destaca lo importante de comprender que la resiliencia es fundamental para el desarrollo de cada organización, siendo el punto donde la empresa logra la estabilidad luego de haber estado en una crisis. Además, en el documento indican la importancia de los factores con los que cuenta la resiliencia destacando los principios relevantes que son nombrados por Mallak (1998) donde se describen siete principios para que una empresa sea resiliente. De la misma manera en el documento se comenta sobre las características, los niveles y factores que tiene la resiliencia.

3.1.1.6 Revista:

Meneghel, I., Martinez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>

En esta revista se realizó una descripción sobre el término de resiliencia organizacional, donde se describió la capacidad de adaptación con la cual cuentan las empresas, así mismo, el autor muestra que la resiliencia se debe de conocer como una ventaja competitiva, durante este proceso se demuestran las capacidades que tiene la organización para lograr reivindicarse, buscando oportunidades o inclusive anticipándose a las amenazas actuales o que puedan existir.

Buscando de la mejor manera encontrar cada uno de los resultados deseados superando o adaptándose a los obstáculos, sobreviviendo en el tiempo, teniendo en cuenta que la resiliencia es cambiante frente a cada uno de los retos que se puedan ir presentando.

3.1.1.7 Libro:

Villamizar (2022) *Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor*.

En este libro la autora describe primero las adversidades que deben afrontar los emprendedores y la razón de colocar en práctica la resiliencia, siendo este el punto donde se tiene la capacidad de que las empresas puedan recuperarse y volver a su estado normal. Y la segunda habla de las habilidades blandas las cuales son fundamentales para lograr alcanzar los propósitos.

Las habilidades blandas se clasifican en intrapersonales relacionadas con la inteligencia emocional caracterizada por tener comportamientos individuales. También se encuentra las habilidades interpersonales que están relacionadas con la habilidad interpersonal y se caracteriza por que se presenta con otras personas. Y por último se encuentra la cognitiva que está relacionada con todo lo del pensamiento.

3.1.1.8 Artículo:

Morgan Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-21.pdf>

En este artículo se habla de la importancia de contar con habilidades frente a la resiliencia, un claro ejemplo es la revolución industrial y los múltiples cambios que se derivaron de estas situaciones, es por eso por lo que hay que analizar que hoy en día es fundamental y clave

contar con habilidades que permitan mejorar el mundo laboral, siendo estas las generadoras de cambio en la ejecución de actividades, la forma de afrontar de una manera más fácil los problemas y obstáculos que se pueden empezar a presentar. En este artículo se presentan las diez habilidades que eran requeridas hace cinco años, y las diez habilidades que son requeridas en la actualidad.

3.1.1.9 Revista:

Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8). Recuperado de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398>

Esta revista hace referencia a la importancia de la resiliencia, realizando un énfasis en la capacidad de adaptación que debe de tener las organizaciones, durante los cambios vividos de manera interna y externa en la gran mayoría de organizaciones. De la misma manera destacan que las empresas tienen como objetivo fundamental lograr la excelencia en los productos y servicios ofrecidos. Esta revista también realiza una explicación de los factores y las características de la resiliencia que se deben de tener en cuenta para la transformación de las organizaciones.

3.1.1.10 Libro:

Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Editorial Gedisa. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/61200>

En la elaboración de este libro se habla sobre los cambios a los que se ven enfrentadas la gran mayoría de las empresas, de cómo deben de resurgir en tiempo de crisis para que no se vean amenazadas con su eliminación del mercado. Además, el autor del libro habla del desafío de

crecer en la resiliencia y de los aspectos que hacen de la resiliencia un concepto muy poderoso, de la misma manera este libro busca ubicar a la resiliencia al servicio y uso de las organizaciones. Con el fin de que sean más novedosas e ingeniosas, teniendo presente que la resiliencia no solo debe de ser aplicada en las organizaciones sino también aplicada en el talento humano que trabaja en ella.

3.1.2 Objetivo 2. *Identificar estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.*

3.1.2.1 Revista

Lugo de Meza, M. (2019). La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional. CIENCIAMATRIA, 4(6), 93-104. <https://doi.org/10.35381/cm.v4i6.74>

En esta revista científica muestra la importancia de entender la resiliencia como elemento principal en una buena cultura organizacional, evidenciando los cambios que se debe generar para enfrentar situaciones adversas, también señala aspectos que se debe considerar para desarrollar una buena cultura organizacional, haciendo de la resiliencia un elemento estratégico como beneficio de las organizaciones.

Todo este estudio se hace con la necesidad de integrar la resiliencia en la cultura organizacional, haciendo las organizaciones más resilientes, así se logra que sus miembros adquieran nuevas habilidades como la innovación, creatividad, introspección, manteniendo buenas relaciones interpersonales y desarrollando más adaptabilidad a los cambios o dinámicas del entorno.

3.1.2.2 Trabajo de grado

Niño Rodríguez, R. J., Dávila Lancheros, M. L., & Torres Ávila, C. E. (2021). Modelo de resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa Braserv

Petróleo sucursal colombiana (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual).

En el trabajo de grado el autor, mediante el caso aplicado a la empresa Braserv Petróleo, menciona la importancia de que una empresa sea capaz de tomar acciones de ventajas ante oportunidades o amenazas, que logren que sea más competitiva frente a otras organizaciones. Destacando una buena cultura organizacional y la capacitación de quienes la conforman, sin dejar de lado el adecuado conocimiento del entorno de la empresa y de sus procesos, el conocimiento de la cadena de suministros, estos como factores claves para el desarrollo de la Resiliencia organizacional.

Menciona los modelos de Resiliencia organizacional existentes, que se practicaron en el análisis del caso presentado en el trabajo de grado, tales modelos que fueron importantes para el estudio y desarrollo son: modelos HERO, MMRO, MAR, MRA, MOR, entre otros. Cuyos modelos le permitieron tener más poder en el interior de la organización.

3.1.2.3 Revista

Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8). <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>

En la revista científica permite identificar mediante el análisis de factores y características que influyen en la transformación organizacional la gestión del cambio en las PYMES, con el objetivo de brindar mayor competitividad, al momento de actuar de la empresa, y enfrentarse a una amenaza u oportunidad, los cambios que se puedan presentar cuanto a los clientes o los procesos por ello se enfoca en la cadena de suministro.

El análisis abarca tres escenarios los cuales son: capacidad de resiliencia, identificación del modelo y la matriz de adaptabilidad. Lo que se busca es mediante los tres escenarios mencionados anteriormente lograr identificar las ventajas y desventajas de las empresas, para encontrar el modelo que se ajuste mejor, desde la integración y desarrollo de la cadena de suministro como la fuente de desarrollo de la empresa y transformación de la Resiliencia organizacional.

3.1.2.4 Libro

Grane J; Forés A. (2007). La Resiliencia. La casita de Vanistendael. Capítulo 79. Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/56439?page=80>

En este libro los autores mencionan una herramienta desarrollada por Stefan Vanistendael, el cual alude a una metáfora representada por un gráfico de una casita donde destaca aspectos importantes para realizar intervenciones claves resilientes, por lo que cada estancia de la casita representa un dominio de intervención potencial para contribuir a la construcción, al mantener o restablecer la resiliencia.

Con esta metáfora aplicada a la organización, construye la capacidad de enfrentar la adversidad: los cimientos: son las necesidades básicas y la aceptación fundamental, la planta baja: la interacción cotidiana con el entorno y redes de apoyo que permiten dar un sentido, el primer piso, que cuenta con tres habitaciones: los valores, el desarrollo de aptitudes y competencias para la vida, y el sentido del humor y creatividad; el desván: son otras experiencias para descubrir.

3.1.2.5 Revistas

Fajardo, H. A. O., & Álvarez, C. A. E. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011437>

En la revista científica los autores tratan el tema de la resiliencia empresarial como uno de los temas más importantes de la actualidad, ya que con la pandemia provocó a los empresarios diferentes retos y desafíos. Por lo tanto, tuvieron la necesidad de adaptarse al cambio junto con la recuperación inmediata frente a dicha adversidad, lo que hizo la realización de un estudio investigativo con el fin de diseñar un plan de resiliencia.

El desarrollo de la investigación toma la herramienta ERIC, dicha herramienta permite elaborar una propuesta de Océano Azul, para determinar qué factores de competitividad no están aportando valor agregado y están generando costos, todo esto permite eliminar las actividades que no generan valor al cliente, esto consiste en identificar oportunidades de mejora logrando la resiliencia empresarial.

3.1.2.6 Artículo

Chagoya, Z. (2021). Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos. Tomado de *Estrategias-de-Estrategias-de-comunicacion-para-el-cambio-resiliente-Kurt-Lewin.pdf*

En el artículo habla de uno de los exponentes de la gestión del cambio Kurt Lewin, dicho modelo ha sido utilizado por años ya que tiene un enfoque muy útil para aquellas organizaciones que habitan en entornos aparentemente estables que logran la adaptación y resiliencia frente al cambio. El cual está concentrado en un modelo de 3 pasos que establece Kurt Lewin son: el primer paso lleva por nombre; Descongelamiento: El cuál es la motivación al

cambio a salir de la zona de confort. El segundo paso lleva por nombre; Movimiento: Aquí se implementan en la contingencia nuevos procedimientos de trabajo, se procede a la revisión de los objetivos, se realizan ajustes, ya sea estructurales o de recursos, se requiere la guía del líder, entre otros factores encaminados a la aceptación de la nueva situación actual. En el tercer paso lleva por nombre; Congelamiento: El cual provee de nuevas zonas de confort en las que idealmente se ha logrado aprender, por lo que las organizaciones le permiten conseguir avanzar en beneficio de la situación actual de la empresa.

3.1.2.7 Libros

Collins. J. (2002). Empresas que sobresalen, Editorial Norma.

En el libro el autor hace una demostración del triunfo de grandes compañías y cómo hacen para obtener buenos resultados en el transcurso del tiempo, por lo que mediante diferentes interrogantes el autor busca identificar lo que hace que dichas compañías logran superar la mediocridad en superioridad.

En su estudio implementa un modelo donde detalla que una empresa sobresaliente se guiará por la idea de que no hará nada que no esté dentro de los tres círculos, es decir, tienen que ser la mejor del mundo en lo que hacen, tener pasión por ello y tener un común denominador. Mediante la aplicación de un concepto del erizo donde se integran los siguientes 3 interrogantes ¿En qué podemos ser los mejores del mundo? ¿Qué métrica define nuestro modelo de negocio? ¿Qué nos apasiona profundamente?, a partir de los anteriores interrogantes busca que las organizaciones logren pasar de buenas a ser mejores.

3.1.2.8 Trabajo de grado

Sánchez Cherres, L. A. (2021). Resiliencia Empresarial: Una clave para la sostenibilidad en tiempos de crisis. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4412>

En el trabajo de grado la autora menciona la necesidad de las organizaciones de buscar alternativas que le permitan enfrentar las amenazas del entorno al gran dinamismo, por lo que reconoce a la resiliencia organizacional como una clave para que una empresa sea altamente sostenible.

La autora hace mención del Modelo de Resiliencia de EY, desarrollado frente a la crisis del COVID - 19, el cual resulta ser una herramienta de autodiagnóstico que ayudará a las distintas empresas a definir y reevaluar estrategias para mitigar los efectos de las crisis, dicha herramienta es aplicada a las diferentes áreas de la organización para mejorar la gestión de resiliencia empresarial.

3.1.2.9 Revistas

Chousa, J. P., & Castro, N. R. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. Revista Galega de Economía, 20(2), 1-34 recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262006.pdf>

En la revista el autor menciona los cambios constantes que tienen las empresas no solo en cuanto a los productos o servicios ofrecidos sino también la importancia de implementar modelos de negocio, que permitan asumir estrategias de reforma para lograr cumplir con las exigencias de la sociedad.

Es por ello por lo que el autor destaca la Responsabilidad Social Empresarial como un instrumento de gestión del cambio y de adaptación a las nuevas demandas de la sociedad, integrándose cada vez más en el corazón de los propios negocios y buscando sinergias en la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales. Por lo tanto, considera su papel importante para la consecución de organizaciones resilientes.

3.1.2.10 Trabajo de grado

Loján Granda, em (2017). Modelo de evacuación de gestión de continuidad del negocio basado en la norma ISO 22301:2012 (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1433>

En el trabajo de grado lo que busca el autor es exponer un modelo de evaluación cuantitativa y cualitativa, dicho modelo permite la evaluación de la continuidad del negocio desde aspectos importantes como la madurez, los estándares de gestión e indicadores de desempeño.

Así que el autor muestra que la norma ISO 22301:2012 es un excelente marco referencial de implementación de continuidad del negocio, sin embargo, debe complementarse con un sistema de indicadores de desempeño, agrupados coordinadamente, a fin de lograr una organización resiliente ante eventos catastróficos.

3.1.3 Objetivo 3. Reconocer experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios.

3.1.3.1 Trabajo de Grado:

Horta Ochoa, M. A., & Puentes Perdomo, N. (2012). Liderazgo y resiliencia organizacional en la crisis financiera global del 2008–2009 (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3688>

Este trabajo de grado habla sobre los casos de resiliencia organizacional que se presentaron durante la crisis financiera, igualmente menciona casos de empresas que no aplicaron resiliencia organizacional o que no tenían una cultura organizacional definida.

Dentro de este documento también se establecen las características que tenían los líderes de las organizaciones objeto estudio, como lo son Toyota, Chrysler, Circuit city, General Motors, el CEO Rick Wagoner, dentro del trabajo de grado se evidencia la gestión que dieron cada una

de las empresas destacando el caso de éxito de Toyota, enfatizando sus políticas de cultura organizacional y cómo enfrentaron las crisis para lograr mantenerse en el mercado, siendo los líderes a nivel mundial en la industria automotriz.

3.1.3.2 Trabajo de Grado:

Vega Usma, S. M., & Mateus Moreno, N. (2021). Resiliencia empresarial frente al Covid-19: El caso del metro de Medellín en 2020. Recuperado de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/3647>

Dentro de este trabajo de grado se describió la crisis que se vivió en el transporte masivo a raíz de la pandemia por COVID 19 y como el metro de Medellín estableció las estrategias necesarias para sobreponerse a esta crisis, se evidenció los métodos o las prácticas que utilizaron para poder participar en la nueva apertura, del mismo modo se logró evidenciar las pérdidas que se presentaron consecuencia de la pandemia, incluso en la reactivación económica se seguían presentando una pérdidas en la capacidad de los buses debido a las restricciones. Evidenciando cómo gracias a la crisis lograron tomar acciones que implementarán a futuro y les permitió conocer su capacidad y tomar acciones inmediatas para suplir las necesidades de los usuarios.

3.1.3.3 Artículo

Polo Sánchez, A. C. (2017). Estrategia administrativa de Claro: resiliencia organizacional o sinergia organizacional. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1465/

Se evidenció dentro de este artículo de la universidad de la Salle que se da a conocer la transición que existió de la anterior telefonía Comcel y Telmex a Claro, decisión de la compañía American Móvil después de la difícil situación que presentaron estas dos compañías por las múltiples reclamaciones por parte de los usuarios, la empresa decidió unificar todo a la compañía

Claro, la fusión de estas compañías es un claro ejemplo de resiliencia y sinergia organizacional pues al fusionarse abarcan los sectores de mayor demanda asociado a las TIC'S y es que por medio de esta razón social lograron cubrir la telefonía móvil en el país e internet a nivel nacional.

3.1.3.4 Artículo

Forbes Staff, 2020 Lecciones de grandes resilientes, así se han recuperado Juan Valdez y Cinemas Procinal. Recuperado de <https://forbes.co/2020/08/05/25-empresas/lecciones-de-grandes-resilientes-asi-se-han-recuperado-juan-valdez-y-cinemas-procinal>

En este artículo publicado por Forbes se evidenció la forma en que actuó la compañía Juan Valdez frente a la situación vivida en la pandemia del COVID 19, logrando adaptar en tiempo récord los requerimientos para venta en línea, incluso indica su presidente aceleraron los proyectos de innovación.

3.1.3.5 Trabajo de Grado:

Chabagno, J. (2017). La importancia de la resiliencia organizacional: un caso particular de una PyME del sector automotriz de Bahía Blanca. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6003>

Se plasma el buen desempeño de una Pyme de Bahía Blanca, que tiene la figura comercial de “concesionario automotor” con una trayectoria de 25 años. Un concesionario encargado de la importación de marcas, después de la crisis de 2011 donde se vieron afectadas las importaciones y del mismo modo una caída sistemática de las ventas, la empresa hizo frente a la adversidad por la política empresarial de reinversión de utilidades del mismo negocio integrando un negocio de venta y postventa, lo cual logró integrar más personal a la compañía y al mismo tiempo mejorar sustancialmente sus ventas.

3.1.3.6 Artículo

BOLAÑOS-MUÑOZ, D. C., & PELÁEZ-LEÓN, J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20-34. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271876003/672271876003.pdf>

En este artículo se evidencia dos casos de empresas colombianas que tras afrontar la pandemia lograron sobresalir de la crisis producida, como se adaptaron fácilmente al cambio e innovaron en los productos o servicios, del mismo modo plantean las estrategias que utilizaron en cada uno de los casos citando claros ejemplos sobre resiliencia organizacional.

3.1.3.7 Trabajo de Grado

BOLAÑOS-MUÑO, D. C., & PELÁEZ-LEÓN, J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20-34. Recuperado de <https://doi.org/10.16967/23898186.739>

El trabajo de grado plasma la forma en que la compañía TravelRed reestructuró su naturaleza en tiempos de pandemia pues estructuró su plan de negocios, durante la pandemia no pudo realizar su principal actividad, por esta razón innovó con nuevos productos asociados a su línea de negocio, estructurando, ampliando sus servicios ofrecidos posterior a la pandemia.

3.1.3.8 Artículo

Martínez, S. I. C., Rivera, R. L., & González, S. M. M. (2018). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso SPR de RL. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(2), 40-57. Recuperado de <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/194>

En este artículo destaca como una empresa familiar de beneficio de café logró sobresalir después de la muerte del patrono y mantener el negocio, del mismo modo se evidenció los factores resilientes que se aplicaron en la organización y las principales características de las empresas resilientes, la metodología utilizada y el análisis de los resultados mediante cuestionarios aplicados.

3.1.3.9 Trabajo de Grado

Flórez Meza, J. (2021). Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa Servicio de Aseo Zaida (San Andrés Isla) (Bachelor's thesis, Escuela Economía, Administración y Negocios). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9093>

Se plantean las estrategias utilizadas por una empresa de aseo de san Andrés Islas generado por medio de la ambidestreza donde la organización pasó de un método tradicional y generó un nuevo tipo de publicidad para mejorar su segmento de mercado y ver como se pudo lograr en una empresa isleña de aseo, demostró que la resiliencia se puede dar en cualquier tipo de mercado.

3.1.3.10 Trabajo de Grado

Fabiola, V. G. B., Erive, E. F. C., & Manuel, P. S. (2017). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC. recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11875>

Se destacó el nivel de resiliencia que lograron tener empresas mineras de un país como Perú por el alto índice de accidentalidad que se generan en este tipo de actividades, se plantean

las soluciones o estrategias que se han desarrollado en este sector para mitigar o reducir la tasa de accidentalidad.

3.2 Planeación de las sesiones

En la planeación se definió el alcance y resultados a desarrollar en el seminario de investigación, conforme a los lineamientos dispuestos por la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander (UIS). Lo que constituye los procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos dentro de dicha modalidad de trabajo de grado los cuales son:

- Selección de tema y subtemas
- Estudio bibliográfico
- Planificación de las sesiones

Tabla 1. Temas y Subtemas

TEMAS	SUBTEMAS
1. Fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.	1.1 La resiliencia en individuos 1.2 El liderazgo en la resiliencia 1.3 Conceptos de resiliencia 1.4 Importancia de la resiliencia organizacional 1.5 Factores de resiliencia 1.6 La resiliencia organizacional 1.7 Competencias blandas que acompañan la resiliencia 1.8 Habilidades frente a la resiliencia en la revolución industrial 1.9 Características y factores de la resiliencia 1.10 El desafío en la resiliencia
2. Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.	2.1 Modelos de Resiliencia Organizacional 2.1.1 Healty and Resilient Organizations – HERO 2.1.2 Modelo multinivel de Resiliencia organizacional – MMRO 2.1.3 Modelo de acción resiliente – MAR 2.1.4 Modelo de Resiliencia adaptativa – MRA 2.1.5 Modelo de la Organización Resiliente – MOR

	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.6 Modelo Kurt Lewin. 2.1.7 Modelo Ernst & Youngse - EY. 2.1.8 La casita de Vanistendael 2.2 Herramientas de evaluación o diagnóstico de Resiliencia Organizacional 2.2.1 Herramienta ERIC 2.2.2 Herramienta Espina de pescado 2.3 Estrategias de Resiliencia Organizacional 2.3.1 Estrategia cultura organizacional. 2.3.2 Estrategia del Erizo por Jim Collins. 2.3.3 Estrategias de Resiliencia ante la pandemia - Covid 19
<p>3. Experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Caso Toyota 3.2 Caso del metro de Medellín frente al COVID 19 3.3 Caso Juan Valdez 3.4 Caso TravelRed 3.5 Caso Transportes ejecutivos y de turismo Auto Ocasional S.A.S 3.6 Caso compañía American Móvil 3.7 Caso concesionario automotor 3.8 Caso Cafés Paraíso S.P.R. de R.L 3.9 Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA 3.10 Caso contratista minera MBC

Tabla 2. Matriz de relatorías.

OBJETIVO	TEMAS	ROL	RESPONSABLES	FECHA	TIEMPO
Realizar un estudio de los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.	Fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional en empresas.	Director	Luz Helena Villamizar Cáceres	Seminario 1. 3 de septiembre de 2022	2 horas
		Relator	Leidy Paola Tobo García		
		Correlator	Gloria Isabel Basto Chacón		
		Protocolante	Ingrid Marcela Velandia Villamizar		
Identificar estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.	Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.	Director	Luz Helena Villamizar Cáceres	Seminario 2. 17 de septiembre de 2022	2 horas
		Relator	Gloria Isabel Basto Chacón		
		Correlator	Ingrid Marcela Velandia Villamizar		
		Protocolante	Leidy Paola Tobo García		
Reconocer experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del	Experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del	Director	Luz Helena Villamizar Cáceres	Seminario 3. 24 de septiembre de 2022	2 horas
		Relator	Ingrid Marcela Velandia Villamizar		
		Correlator	Leidy Paola Tobo		

en empresas del	sector	de		García		
sector	de	servicios	Protocolante	Gloria Isabel Basto		
servicios.				Chacón		

4. Ejecución

El desarrollo del seminario de investigación se ejecutó de acuerdo con la proyección realizada, siendo necesaria la apropiación del rol asignado a cada uno de los miembros, el cual era diferente en cada relatoría lo que enriqueció el desarrollo del seminario y su adecuada documentación.

4.1 Documentación para los subtemas

El desarrollo de las relatorías se ejecutó de acuerdo con los temas seleccionados, igualmente cada participante realizó una investigación y apropiación de los mismos para poder socializar inicialmente con la directora del proyecto de grado y recibir la retroalimentación requerida, posteriormente fue socializado a los demás miembros del seminario, realizando una retroalimentación al Correlator donde en conjunto se revisaba el tema de relatoría a socializar y de esta manera se lograba un mayor conocimiento, cada uno de los participantes conoció y se enriqueció sobre cada uno de los temas del seminario, de esta manera mediante material didáctico (Diapositivas) el relator y Correlator plasmaban sus principales aportes, del mismo modo el Protocolante organizaba cada una de las intervenciones, realizando una discusión la cual fortalecía cada tema, logrando al final desarrollar conclusiones benéficas para el seminario de investigación.

4.2 Desarrollo de una sesión

Las sesiones se encontraban estructuradas de tal forma que se lograra cumplir con los tiempos establecidos y las participaciones de cada miembro del seminario de investigación. Dentro de la estructura planteada se daba una pequeña introducción de lo que sería la siguiente relatoría.

El desarrollo de las relatorías y los roles fueron ejecutados de acuerdo con lo planteado a la matriz de relatorías, donde cada integrante participó de manera activa garantizando de esta manera el mayor conocimiento sobre el seminario de investigación.

Tabla 3. Desarrollo de una sesión

Actividad	Descripción	Responsable	Duración (Minutos)
Inicio de la Sesión	- Socialización de tema de relatoría.	Protocolante	5
Descripción del protocolo	- Confirmación de roles y tiempos de intervención.	Protocolante	10
Desarrollo de la relatoría	- Introducción a la relatoría - Exposición de relatoría mediante material didáctico	Relator	20
Desarrollo Correlatoría	- Complementación a relatoría o profundización en algún concepto, o caso socializado por el relator	Correlator	10
Discusión	- Se introduce a la discusión de los	Todos los Participantes	60

Actividad	Descripción	Responsable	Duración (Minutos)
	<p>participantes mediante preguntas, e intervenciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se despejan o aclaran dudas a los participantes - Los participantes exponen sus puntos de vista mediante argumentos. 		
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Se dan a conocer las conclusiones generales de la relatoría de acuerdo a la discusión realizada por los participantes. 	Protocolante	10
Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de fecha y roles de la siguiente relatoría. 	Protocolante	5

4.3 Documentos que intervienen en cada sesión

En los apéndices A, B, C, D, E, F, G, H, I se describen las relatorías socializadas y aprobadas previamente revisión de la directora del seminario de investigación, estos fueron

elaborados con la finalidad de dar la información correspondiente al tema de investigación y así identificar con claridad el contenido.

4.4 Formato de relatoría: Apéndice A-D-G

En este formato el relator dio a conocer el tema a relatar, el objetivo, la fuente de información o consulta, igualmente se establecieron las preguntas que motivaron a la investigación, desarrollando el tema de investigación, aclarando las preguntas planteadas por medio de una investigación sustentada y exponiendo las conclusiones.

4.5 Formato de Correlator: Apéndice B-E-H

Complementó el tema de exposición planteado por el relator mediante una investigación para argumentar el tema de la relatoría. Así mismo desarrolló una reflexión crítica del tema expuesto por el relator siendo apoyo para el liderazgo desarrollado en la relatoría.

4.6 Formato del Protocolante: Apéndice C-F-I

Se estructuró el desarrollo de la relatoría de forma cronológica dando a conocer el rol de cada participante, los tiempos, generó un campo introductorio a la relatoría para dar paso al relator, desarrolló un campo de discusión sobre lo expuesto por el relator y el Correlator dando paso a una discusión crítica donde se socializan los diferentes puntos de vistas y finalmente se desarrolló la conclusión de la relatoría.

5. Documentos finales

5.1 La resiliencia desde diferentes disciplinas

Según (Otmara Navarro Silva, 2017) En la actualidad no existe un significado universal sobre resiliencia, pero si hay conceptos que ayudan a determinar la resiliencia. Uno de los términos que más se ajusta es la capacidad con la que cuentan tanto individuos como organizaciones para reponerse a situaciones difíciles o de incertidumbre.

En el diccionario de la real academia destaca que la palabra resiliencia proviene del latín resilio que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar” (Real Academia Española, 2001). La resiliencia en la psicología significa que es la forma en cómo se puede llegar a adaptar a las adversidades, como lo indica (Bernard, 1996 citado en Acero 2008, p. 151), en donde expresa que es la capacidad en la que los individuos reaccionan o se recuperan de un hecho traumático, e inclusive cómo se logra adaptar a pesar de que sea una situación bastante traumática. Otro concepto sobre la resiliencia la encontramos en la física donde se indica que la resiliencia proviene de la física de los materiales. Expresa las cualidades de un resorte: resistir a la presión, doblarse con flexibilidad y recobrar su forma original”. (Juventud, 2018).

Actualmente uno de los términos más aceptados que se tiene es el de (Garmezy, 1991) el cual la define como “la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” lo que significa mantener una actitud positiva frente a cualquier tipo de situación y frente a cualquier tipo de adversidad. Otro de los términos más utilizados es el de (Polk, 1997) donde define cuatro patrones diferentes, que son en primer lugar la disposición en la cual se encuentran los atributos físicos y psicológicos; donde hace parte la inteligencia, la salud y el temperamento, pero también se

encuentra la competencia y el sentido del self que este último es el grado de conciencia que tiene cada uno. En el segundo la Relacional que se destaca por las características de los roles, los aspectos intrínsecos, el valor de la confianza y una amplia red social, además darles sentido a las experiencias, así como identificar o relacionar modelos que sean positivos. El tercer patrón es el situacional donde se encuentran las habilidades cognitivas, de solución y atributos de capacidad, así mismo como la evaluación realista de la capacidad de actuar. Y el último es el filosófico donde se realiza la manifestación de las creencias personales, así como el autoconocimiento y la reflexión de los eventos importantes.

Tabla 4. Patrones del constructo de resiliencia

Disposicional	Relacional	Situacional	Filosófico
Engloba atributos físicos y psicológicos relacionados con el ego.	Características de los roles y relaciones que nos influyen.	Habilidades de valoración cognitiva, habilidad de solución de problemas, y atributos que indican una capacidad para la acción frente a una situación.	Manifiesta las creencias personales.
En los primeros, están la inteligencia, la salud y el temperamento.	Aspectos intrínsecos como el valor de la relación de confianza y una amplia red social.	Hacer una evaluación realista de la propia capacidad para actuar y de las expectativas o consecuencias de esa	El autoconocimiento y la reflexión sobre uno mismo y los eventos son importantes.
En los segundos, la competencia	A nivel extrínseco darles sentido de experiencia, identificar o relacionar		Crear que cada persona tiene un cambio único en la vida y se debe mantener una perspectiva equilibrada de esta.

personal y un sentido de self.	modelos positivos y buscar a alguien en quien confiar.	acción.	
--------------------------------	--	---------	--

Nota: Polk, 1997 Resiliencia: definición, características y utilidad de conceptos

En el artículo resiliencia y desempeño organizacional el autor (Sánchez, 2013), nos indica que cuando se habla de resiliencia organizacional está haciendo referencia a la forma en cómo las organizaciones tienen la capacidad de enfrentarse o anticiparse a las situaciones que generen un riesgo o un peligro para la organización, y en llegado caso que logren la adaptación al cambio y a su recuperación sin que se vea muy afectada.

La implementación de la resiliencia dentro de las organizaciones es importante debido a que las empresas se ven expuestas a diferentes escenarios, los cuales pueden representar o tener como consecuencias crisis, por tal razón las empresas deben tener la capacidad de afrontar las adversidades y por medio de la resiliencia desarrollan habilidades que les ayudan a sobreponerse de la adversidad.

Según (León, 2013) concluye que la importancia que actualmente tiene la resiliencia es la de permitir que las empresas puedan determinar y diagnosticar el nivel de sostenibilidad presente en la organización y como se encuentra consolidada para afrontar los retos a los cuales se puede llegar a enfrentar en el mercado, determinando la capacidad de adaptación y creando estrategias para este tipo de situaciones fluctuantes las cuales han incrementado en los últimos años por los múltiples cambios significativos que han puesto en riesgos las organizaciones.

5.2 Factores de la resiliencia organizacional

Para lograr resiliencia organizacional se deben tener en cuenta los siguientes factores y no solo a nivel organizacional sino con enfoque al capital humano, para un buen funcionamiento el primer factor es la anticipación, que equivale a estar preparados ante cualquier situación y no esperar a que suceda el cambio, el segundo factor es la colaboración de cada uno de los empleados, y aquí juega un papel muy importante la resiliencia de manera individual y la cual debe ser transmisible a todos los miembros del equipo de trabajo.

El tercer factor es la confianza donde la compañía demuestra su capacidad, que tanta esperanza y cuál es la persistencia que tiene para sobrellevar las situaciones y no dejarse caer en el fracaso, seguido de la flexibilidad donde se evidencia cómo la empresa va a lograr realizar los cambios y el último factor son las habilidades de liderazgo, donde el líder orienta sobre la mejor decisión que se debe tomar.

Las competencias blandas juegan un rol muy importante para lograr resiliencia organizacional, es por esta razón que las organizaciones deben desarrollar o fortalecer ciertas habilidades en sus equipos de trabajo, las destrezas necesarias para lograr organizaciones resilientes son el liderazgo, asertividad, motivación, y compañerismo. De acuerdo con lo expuesto en el libro *emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor* la autora (Villamizar, 2022) menciona que las habilidades blandas se clasifican en intrapersonales que están muy relacionadas con la inteligencia emocional y se caracterizan por tener comportamientos individuales. También se encuentra las habilidades interpersonales y se caracteriza por que se presenta con otras personas Y por último se encuentra la cognitiva que está relacionada con todo lo del pensamiento. Todas estas son habilidades esenciales para lograr vivir en constante armonía, consiguiendo la paz que se necesita, así mismo ayuda a buscar la forma en

que se puede llevar una salud tanto física como mental de la mejor manera, y lo que es más importante van a ayudar alcanzar cada propósito o meta que se ha planteado.

Así mismo la misma autora (Villamizar, 2022) indica que hay competencias que acompañan las habilidades blandas que son esenciales para llevar a cabo la resiliencia organizacional como las siguientes:

COMPETENCIAS ACOMPAÑANTES

Amor propio + Optimismo + Fortaleza + Creatividad + Adaptabilidad + Gestión de las emociones + Flexibilidad

Nota: A partir del libro *Emprende con competencias blandas*, descubre tu potencial emprendedor.

5.3 Trascendencia de la resiliencia en la revolución industrial

A lo largo de la historia se han presentado tres revoluciones industriales, las cuales tuvieron gran impacto a nivel mundial y han repercutido en el comportamiento humano y en la forma en la cual se realizaban la ejecución de negocios. Actualmente el mundo se encuentra en proceso de la cuarta revolución industrial la cual generaría múltiples afectaciones.

A continuación, se describen los diferentes impactos que se presentaron a lo largo de la historia como consecuencia de las revoluciones industriales:

La primera revolución industrial fue el abandono del modelo tradicional de la producción artesanal, lo que significa que afectó en mayor grado la fabricación de tejidos, se hicieron cambios en las carreteras existentes y se construyó el primer barco a vapor. La segunda revolución industrial se caracterizó porque dio paso a la producción masiva de la energía eléctrica, además aparecieron en ese periodo nuevos materiales para realizar los procesos de

producción. La tercera revolución fue la que trajo la automatización para la mayoría de los procesos existentes, se implementó el internet, las energías renovables, la creación y desarrollo de nuevas tecnologías. La cuarta revolución industrial es conocida como la digitalización y actualmente se encuentra en proceso por último se proyecta la revolución 4.0. Esta revolución trae como consecuencia la pérdida de empleos, igualmente como las demás revoluciones traerá oportunidades, por lo que es necesario adaptarse al cambio que se aproxima y ser resilientes.

Como se ha podido evidenciar anteriormente la revolución industrial ha traído y seguirá trayendo muchos más cambios, es por eso que se deben empezar a desarrollar habilidades que ayuden a una mejor adaptación a esta nueva situación. En el año 2016 el autor (Gray, 2016) indicaba que las habilidades que se estaban viviendo en ese entonces iban a cambiar, debido a las nuevas tecnologías cambiaría la forma en que se percibía y se hacían las cosas no solo en el entorno laboral sino también en el entorno empresarial. En este artículo se presenta las diez habilidades que destacaban en el año 2015 y cuales iban a tomar relevancia en el año 2020:

Figura 2. Habilidades en la resiliencia



Nota: Gray, 2016 Las 10 habilidades que necesitas para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial.

Logrando comparar lo planteado por Gray, se evidenció un cambio de perspectiva sobre las habilidades descritas para el 2015 en relación con las proyectadas para el año 2020, como lo son la inclusión de la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva, del mismo modo se observa que comparativamente existen habilidades que se mantienen cronológicamente como lo es la resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, manejo de personal, coordinación con otros, tomadores de decisiones, orientación de servicios y el saber negociar.

5.4 Características de la resiliencia

Sambrano 2010, define siete características esenciales para la resiliencia las cuales están enfocadas al ser humano:

- Introspección: consiste en la capacidad de autocrítica con la que cuentan los seres humanos.
- Moralidad: sentido que cada individuo tiene de las normas y los valores los cuales le permiten definir lo que está bien y lo que está mal.
- Creatividad: tiene como finalidad crear ideas, identificándose, planteándose y creándose, igualmente logra buscar nuevas soluciones a diversos problemas.
- Humor: es la forma en cómo se afrontan las situaciones, y el estado de ánimo como se recibe los diferentes tipos de situaciones.
- Independencia: consiste en la capacidad que tienen los individuos para mantener distancia frente a los problemas, estableciendo ciertos límites y evitando ser influenciado.
- Relación: es la habilidad con la que cuentan los individuos con el fin de desarrollar, brindar, establecer y sostener lazos fuertes a largo plazo.

- **Iniciativa:** es la capacidad presente en las personas para proponer desarrollar algún proyecto o idea.

Otras tres características o también conocidos como factores que destacan en la resiliencia según (Garmezy, 1993) son el temperamento donde incluye el nivel de actividad, la capacidad reflexiva cuando afronta nuevas situaciones, el segundo las familias ya que ahí se encuentra la conexión que existe con los miembros del núcleo familiar, y el tercero se encuentra la disponibilidad de apoyo de diversas maneras y en diversas situaciones, ya sea desde el ámbito familiar o laboral.

Así como existen características de resiliencia en el individuo, también existen ciertas características de la resiliencia organizacional que son fundamentales destacar para encontrar oportunidades en la organización y siendo en primer lugar la administración del dolor, una empresa no debería ver normal los problemas, deben buscar siempre la solución para que no sigan creciendo y se presente un riesgo en el futuro. En segundo lugar, se encuentra la identidad de la organización, siendo esta la que define la organización y su razón de ser. El tercero es el proceso de cambio, respetando lo que ya existe, si bien siempre se debe estar actualizando no se deben realizar cambios bruscos los cuales pueden llegar a perjudicar a la compañía. El autor (Pacheco, 2017) indica que no solo esas son características o factores fundamentales en la resiliencia organizacional sino también se debe incluir la visión innovadora de la empresa la cual debe cumplirse a su totalidad no solo por los directivos sino también por los colaboradores, orientados por un buen líder.

Por esa razón la autora (Hamel, 2003) menciona que cada una de las organizaciones que quieren ser resilientes tienen cuatro desafíos que deben enfrentar. Se encuentra el desafío cognitivo en donde las compañías deben empezar a dejar atrás la negación, la arrogancia, así

como la nostalgia. Deben estar dispuestas a enfrentar el cambio y cómo puede afectar el éxito que actualmente poseen. Luego se encuentra el desafío estratégico ya que actualmente la resiliencia debe buscar diversas formas y alternativas para generar conciencia, y lo más importante buscar diversas estrategias para enfrentar esas situaciones las cuales tienen el potencial de convertirse en un riesgo y tomando acciones correctivas para eliminar la causa raíz de la posible desviación. Así mismo se encuentra el desafío político que consiste en tener la capacidad de destinar recursos obtenidos en el antes y en el ahora para un futuro, no confundiendo con el presupuesto para proyectos que no sean necesarios sino al contrario desarrollando proyectos que sean innovadores y que apoyen el talento humano. El último desafío es el ideológico, actualmente hay muy pocas empresas que tienden a cuestionar la doctrina de optimización siendo necesario ir actualizándose para encontrar más oportunidades en el mercado.

En el libro resiliencia organizacional el autor (Veliz, 2014) recalca que el desafío de la resiliencia organizacional es buscar que las compañías crezcan si o si, logrando la protección de la integridad así se encuentre bajo presión, y es que el indica que hoy en día las organizaciones deberían cambiar la terminología de equipos de trabajo y convertirse en comunidades de aprendizaje, este espacio es el ideal para el desarrollo de las habilidades que necesitan las empresas para sobresalir, hay que dejar claro que el éxito no solo va a beneficiar a los socios de la compañía sino también a todo el talento humano que colabora y trabaja para ella.

5.5 Modelos de resiliencia organizacional

5.5.1 Modelo Hero

Es un modelo heurístico que describe e integra resultados de las organizaciones saludables y resilientes, el cual surge de las crisis económicas actuales de nivel mundial y que hace relación con respecto a las empresas que han sobrevivido y se han adaptado o fortalecido a

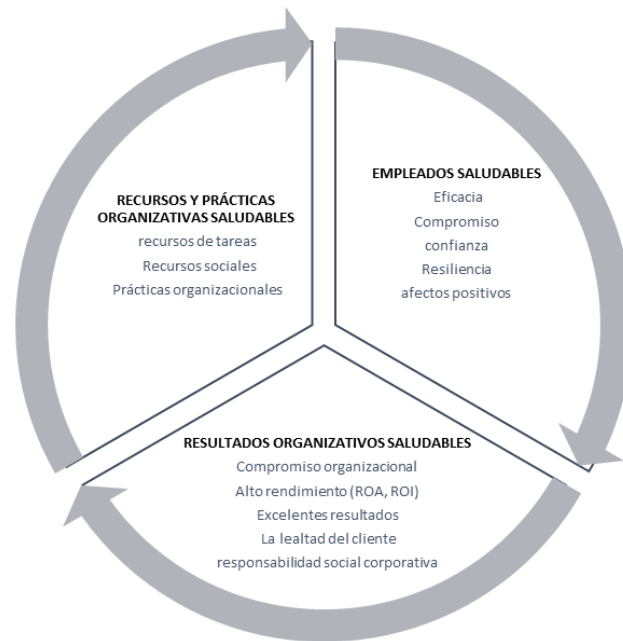
estos cambios, volviéndose más resistentes frente a las adversidades, dicho modelo propone un proceso motivacional prediciendo el compromiso laboral, su objetivo es describir, explicar y predecir el rendimiento óptimo, amplificar, mejorar el bienestar psicosocial, la calidad del trabajo y la vida organizacional (Salanova, Martínez, Llorens, 2005, 2014).

Una organización saludable debe contar con las siguientes características, las cuales provienen de tres elementos clave (Salanova, 2009):

- Para la organización la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Se tiene un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Se brinda a los empleados un ambiente de trabajo inspirador.
- Los trabajadores se sienten vitales y enérgicos.
- Ofrecen bienes o servicios de excelente calidad.
- Cuenta con una imagen positiva en su entorno, debido a una gestión socialmente responsable.

Aquellos elementos claves que se proponen para identificar a una organización positiva y las cuales interactúan entre sí generando beneficios el uno del otro es:

- Recursos y prácticas en organizaciones, entendidas como estrategias que generan retroalimentación, autonomía, trabajo en equipo, coordinación y promoción de líderes.
- Empleados saludables o grupos de trabajos que disfruten del bienestar psicosocial con respecto al compromiso, creencia en el trabajo y emociones positivas.
- Resultados organizacionales saludables que genere alto rendimiento, excelencia organizacional, buenas relaciones y buen ambiente empresarial, generando responsabilidad corporativa.

Figura 3. Modelo HERO de organizaciones positivas.

Nota: Salanova et al. 2012. A partir Healthy & Resilient Organizations (HERO) model

5.5.2 Modelo de acción resiliente – MAR

Es un modelo que entiende que las organizaciones pueden tomar provecho de las oportunidades con la ayuda del recurso básico de toda organización, el personal. Dentro de este modelo el capital humano es el centro.

El cual concibe al ciudadano organizacional en la búsqueda de un bien individual o colectivo. Estableciendo principios que debe tener una organización descritos en la siguiente tabla.

Tabla 5. Principios del modelo MAR

PRINCIPIO	ALCANCE
Cuidar	Es la cualidad participativa del ciudadano organizacional que se basa en el respeto y responsabilidad que se

	adquiere al ser parte integral de una sociedad organizacional.
El ser humano en el centro del negocio	El trabajador es el eje fundamental; el recurso básico y transformador de la organización.
Sistema organizacional	<p>La organización debe promover el desarrollo del ámbito intrapersonal (personal), tanto como el del equipo de trabajo (intrapersonal), para poder contar con la empatía y compromiso del capital humano.</p> <p>La Resiliencia se construye desde la colaboración; y esta es el reflejo de las actitudes personales que se reflejan en su participación colectiva.</p>
Sistema personal (interpersonal)	El autor reconoce que la ética, capacidad cognitiva, emocional, adaptativa, espiritual, familiar y creativa, forman parte de la mirada personal para aprender y tomar decisiones constructivas de la misión individual como ciudadanos organizacionales.
Sistema colectivo (interpersonal)	La interrelación generada en el ambiente organizacional debe fomentar el estrechamiento de las relaciones entre individuos, con tal de afianzar las interacciones duraderas.

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional.

5.5.3 Modelo de la Organización Resiliente – MOR

Dentro de este modelo se destaca que una organización resiliente también es aquella que se encuentra en constante evaluación y son conscientes de las situaciones por las que pueden

pasar, logrando mitigar el impacto. Convirtiendo esa crisis en una fuente estratégica de oportunidad.

La Resiliencia debe ser inherente a las organizaciones sin importar su tamaño, el tipo o lo que se dedique, por ende, la Resiliencia organizacional consta de indicadores los cuales han sido desarrollados por Resilient Organizations (2020), mediante el estudio de casos y el cual concluyó que la Resiliencia organizacional consta de 3 atributos (grupo) independientes que puede ser medidos por los siguientes indicadores.

Tabla 6. Grupos e indicadores del modelo MOR

GRUPO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cambio inteligente	Planes de prueba de estrés	Simulación de escenarios de aplicación de planes a momentos críticos.
	Actitud proactiva	Una disposición estratégica para responder a alertas tempranas de cambio en el entorno interno y externo de la organización.
	Planificación de estrategias	Identificar en el desarrollo y la evaluación de planes y estrategias aspectos de mejora respecto al entorno organizacional.
	Unidad de propósito	Conciencia unificada en la organización sobre cuáles serían las prioridades después de una crisis.
Liderazgo y	Compromiso personal	El personal está capacitado y usa sus habilidades para resolver problemas y se encuentra comprometido con la

cultura		organización y el éxito a largo plazo.
	Conciencia de la situación	Existe un ambiente dónde se pueden compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de advertencia temprana.
	Innovación y creatividad	Se alienta y se recompensa al personal por utilizar su conocimiento de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes.
	Liderazgo	Liderazgo en crisis para proporcionar una buena gestión y toma de decisiones, así como una evaluación continua de estrategias.
	Toma de decisiones	El personal tiene la autoridad adecuada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está claramente delegada para permitir una respuesta a la crisis.
Redes sociales	Alianzas efectivas	Se cuenta con relaciones con otras organizaciones que puedan ser utilizados especialmente durante los momentos de crisis.
	Aprovechar el conocimiento	La información crítica se almacena en varios formatos y ubicaciones, y el personal tiene acceso a opiniones de expertos cuando es necesario.

	Recursos internos	Los recursos se encuentran dispuestos para ser utilizados especialmente durante los momentos de crisis.
	Trascender barreras	Minimización de las barreras sociales, culturales y de comportamiento que impiden la coherencia de acción de la organización.

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional.

5.5.4 Modelo Kurt Lewin.

Es un modelo de la gestión del cambio propuesto por Lewin, el cual define el cambio como una modificación de las fuerzas para mantener el comportamiento de un sistema estable, siendo necesario que actúan dichas fuerzas para lograr el cambio y así mantener el statu que, dicho lo anterior lo que buscan es que se mantengan equilibradas entre sí, a estas se les conoce como fuerza impulsora y restrictiva, logrando lo que según Lewin sería un equilibrio “casi estacionario”.

La modificación de las fuerzas lo que busca es incrementar si son propulsoras del cambio o si hay que mitigar dichas fuerzas que lo impiden. Es allí donde Lewin a partir de su observación se da cuenta que tanto los individuos y las organizaciones se relacionaban con los cambios de diversas índoles, ya sean estos ideológicos, financieros, estructurales y de liderazgo, entre otras.

Tabla 7. Modelo de cambio



Nota: A partir del artículo de Sandoval José. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>

Como se puede observar en la figura el modelo consiste en tres fases las cuales son:

Descongelamiento, implica la reducción de fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, se ve la necesidad de crear conciencia al cambio, reduciendo cualquier resistencia que lo impida.

Movimiento, es la acción y toma de decisiones importantes encaminadas a la aceptación actual frente al cambio a realizar, en sí consiste en desplazarse a un nuevo estado o nivel dentro de la organización, desarrollando unos nuevos ya sean estos, conductas, valores y actitudes.

Re congelamiento, es donde se estabiliza la organización conforme a un nuevo estado de equilibrio, acompañado de mecanismos de apoyo como lo es la cultura, la norma, políticas y estructuras organizacionales.

5.5.5 Modelo Ernst & Youngse - EY

La pandemia COVID-19, fue un periodo de gran incertidumbre para las empresas causando cambios significativos e interrupciones en todos los sectores, por lo que dejó diversidad de grados de impacto, muchas de las organizaciones no estaban preparadas para esta eventualidad, por lo tanto, se vieron en la necesidad de realizar una evaluación general para tener

una recuperación pronta y poder responder a diferentes desafíos que se encuentren en el transcurso del tiempo.

Ahora bien, La empresa Ernst & Youngse (EY), especializada en asesoramiento sobre gestión de las empresas, desarrolló un modelo de Resiliencia Empresarial para que las organizaciones las adopten, y así liderar asertivamente en medio de la crisis generada por la pandemia COVID-19, el modelo es una herramienta de autodiagnóstico para definir y evaluar estrategias que permitan mitigar los efectos generados por la crisis, el cual se identifican 9 áreas de la empresa con un enfoque estructurado e integral, tomando las acciones pertinentes para la gestión de crisis y lograr la resiliencia empresarial.

Figura 4. Modelo EY



Nota: A partir de Acosta J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19.

Para una mayor apreciación de las nuevas áreas identificadas por el modelo EY, se explicará en la siguiente tabla, lo que conlleva cada una de ellas.

Tabla 8. Áreas para la gestión y Resiliencia empresariales

DIMENSIÓN	MOMENTO		
	LUEGO	AHORA	MÁS ALLÁ
Gestión financiera y del inversionista	<p>Determinar las brechas del capital de trabajo en crisis y su financiamiento.</p> <p>Priorizar la liquidez (disponible).</p> <p>Enviar a factoring las cuentas pendientes de cobro.</p> <p>Revisar la aplicabilidad del subsidio del 35% por parte del Estado para empresas que emplean trabajadores con sueldos menores a S/1500.</p> <p>Revisar la viabilidad de diferir la declaración y pago de impuestos, en función de las normas publicadas por SUNAT por el estado de emergencia.</p>	<p>Explorar programas de ayuda y asistencia del gobierno.</p> <p>Priorizar o diferir pagos a proveedores y reguladores.</p> <p>Gestionar el cobro de seguros de aplicar.</p> <p>Revisar las proyecciones financieras constantemente.</p>	<p>Innovar y reducir costos operativos: RPA y mejora de procesos.</p> <p>Transformar el ciclo de ingresos.</p> <p>Evaluación priorización de proyectos y gastos.</p>
Salud y bienestar del empleado	<p>Identificar personas en alto riesgo y desarrollar medidas de soporte.</p> <p>Desarrollar planes de comunicación con el personal.</p> <p>Desarrollar planes de asistencia médica y/o financiera para los trabajadores y familiares afectados.</p> <p>Fumigar y desinfectar el antes</p>	<p>Evaluar diagnósticos de salud remotos.</p> <p>Desarrollar estrategias para mantener a los empleados protegidos y productivos durante una crisis.</p> <p>Desarrollar estrategias para el tratamiento de personal infectado.</p> <p>Establecer protocolos para la prevención de contagios para personal en operación.</p>	<p>Desarrollar políticas y procedimientos para identificar y gestionar al personal de riesgo.</p> <p>Desarrollar políticas y procedimientos para identificar y gestionar posibles nuevos brotes.</p>

	de retomar acciones en el centro de trabajo.	Llevar el track digital del personal infectado y el personal de alto riesgo.	
Demanda – protección del cliente y marca	Identificar canales de distribución y/o venta alternativos. Identificar clientes afectados por los cambios en los canales de venta o puntos de venta. Interactuar con los clientes para divulgar medidas de seguridad y las alternativas de canales venta.	Priorizar la atención a clientes ante la escasez de productos. Desarrollar estrategias para ayudar a los clientes a mejorar su capacidad de recuperación.	Evaluar el cambio en la propuesta de valor ante cambios de mercado. Revisar estrategias ejecutadas por la competencia.
Cadena de suministros y comercio global	Revisar existencias frente a las necesidades operativas. Evaluar las interdependencias y las fuentes de productos. Evaluar Impacto en mantenimiento, reparación y operaciones, piezas clave.	Identificar fuentes de suministro alternativas y sustitutas. Desarrollar indicadores de alerta para identificar problemas en la cadena de suministro.	Rediseñar la cadena de suministro flexible. Evaluar planes de continuidad con evaluación de insumos críticos y mano de obra requerida. Planificar escenarios: previsión de oferta y demanda.
Gestión de riesgos	Definir responsable (s) de la Gestión de Crisis. Evaluar y diseñar estrategias de mitigación rápida de riesgos. Diseñar planes de comunicación en crisis, internos y externos.	Desarrollar planes para el retorno a la operación normal. Implementar modelos operativos alternativos, por ejemplo, centros operativos remotos.	Implementar sistemas de gestión de riesgos y alerta temprana. Fortalecer la Continuidad del Negocio y Transformación de Resiliencia.
Tecnología y seguridad de la información	Revisar mecanismos de seguridad. Revisar medidas	Desarrollar protocolos de seguridad de sistemas por aumento	Desarrollar estrategias a largo plazo para implementar en "Digital

	para salvaguardar los datos críticos. Revisar canales digitales (clientes, colaboradores y proveedores) para evitar interrupciones.	del trabajo remoto. Evaluar seguridad cibernética de RPA / IA requeridos.	first”: respuesta más ágil a los desastres y las expectativas de todos.
Obligaciones legales	Evaluar riesgos de incumplimiento contractual con proveedores, bancos y clientes. Evaluar impactos por incumplimientos contractuales a mediano y largo plazo. Revisar cumplimiento de normas gubernamentales por crisis.	Evaluar y desarrollar estrategias con los acreedores y una posible reestructuración de la deuda. Revisar en estatutos la validez de los acuerdos de la Junta General de	Desarrollar estrategias para reconstruir la relación y la confianza con los clientes y partes interesadas afectados.
Gestión del personal	Identificar requerimientos mínimos de personal para la operación de procesos críticos. Diseñar contratos de trabajo flexibles. Identificar personal apto para ejecutar planes de contingencia.	Evaluar la implementación de trabajadores temporales. Revisar modelos de remuneración. Evaluar la fuerza de trabajo: rightsizing. Asegurar que el personal tenga las capacidades y recursos para trabajar en remoto.	Desarrollar una estrategia laboral más eficiente a largo plazo mediante el uso de la tecnología. Implementar capacidades de colaboración más ágiles.
Gobierno y responsabilidad social	Elaborar paquetes de ayuda y asistencia. Establecer canales de comunicación centralizados para los principales stakeholders. Mapear impactos en	Desarrollar proyectos sociales que apoyen la actual crisis.	Implementar medidas de ayuda disponibles bajo las leyes locales y gubernamentales. Diseñar programas de inversión social con objetivos medibles en las comunidades más afectadas (del área de

	comunidades de la zona de influencia de las operaciones.		influencia)
--	--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Acosta (2020)

5.5.6 La casita de Vanistendael

La casita es un modelo desarrollado por Stefan Vanistendael, el cual alude a una metáfora representada por un gráfico donde destaca aspectos importantes para realizar intervenciones claves resilientes, por lo que cada estancia de la casita representa un dominó de intervención potencial para contribuir a la construcción de la Resiliencia.

La casita de Vanistendael está representada de la siguiente manera:

Suelos: en esta primera parte el autor hace relación con las **necesidades básicas**, si se lleva en cuanto a lo empresarial, están formados por elementos que le permitirá subsistir como lo son: la materia prima, los insumos, el capital, la maquinaria, entre otros.

Cimientos: en cuanto a esto el autor habla de las **redes de contactos - aceptación fundamental de las personas** y si lo aplicamos a lo empresarial la aceptación fundamental con respecto a las redes de contacto, se vería reflejado en cuanto a los grupos de interés como lo son los proveedores, los clientes y los empleados, ya que es fundamental mantener una buena relación y también la percepción que tienen estos conforme a la empresa.

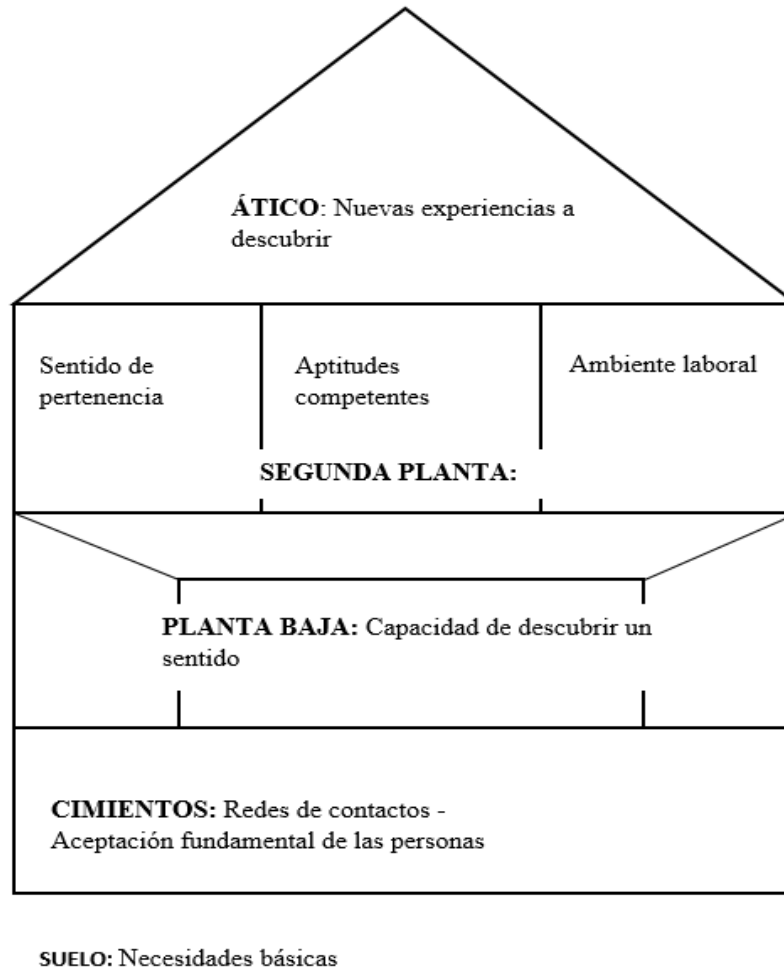
Planta baja: en esta parte el autor habla de la **capacidad de descubrir un sentido**, en cuanto a lo empresarial, es la forma de encontrar sentido o más que todo una dirección esto sería mediante la Misión, Visión y Objetivos. Pero para Vanistendael esta parte es mucho más profunda, pues es para él la capacidad de proyectarse hacia el futuro, abriendo un espacio para la planificación o construcción de objetivos realizables, ya sean estos para las empresas objetivos

de corto, medio o largo plazo y donde enfatizó es en cuanto a la palabra realizables, ya que es importante que se planteen cosas que puedan lograr o que vayan acorde a su visión empresarial.

Segunda planta: en cuanto a esta parte de la casa se encuentra dividida por tres habitaciones, adaptando lo en cuanto a la organización sería; en la primera habitación encontramos el sentido **de pertenencia**; que tan dispuestos están los empleados en trabajar en pro al logro de la empresa. En la segunda irían las **aptitudes competentes**, es encontrar aquellas falencias o fortalecer aquello en lo que ya es bueno. Por último, sería el **ambiente laboral**, en cuanto a esto es importante reconocer el trabajo de los empleados, saber que tan felices son en la empresa, emplear elementos que hagan que su estancia sea más agradable. Esto permite obtener un mejor análisis interno de la organización desde los diferentes campos, ya que es importante no solo tener conocimiento externo sino también interno de la empresa.

Ático: en cuanto a esta parte el autor lo define como **nuevas experiencias a descubrir**, podemos encontrar aquello que pasamos por alto en las anteriores estancias como también se puede identificar nuevas soluciones, nuevos campos a explorar como también nuevas tendencias de mercado, aquí lo importante es que la empresa esté dispuesta al cambio.

Figura 5. La casita de Vanistendael.



Nota: elaborado a partir de BICE. (2018). Hacia la puesta en práctica de la Resiliencia.

Tomado de La-Casita-es.pdf (bice.org)

5.6 Estrategias de resiliencia organizacional

Mediante el desarrollo de estrategias organizacionales se ha podido responder a diferentes situaciones de crisis, a continuación, se describen las estrategias de Resiliencia Organizacional presentadas que fueron identificadas mediante un estudio de investigación realizado por Erika Cruz (2021), las cuales salieron a relucir durante la pandemia y que fueron utilizadas para hacer frente a los desafíos impuestos debido a aquella eventualidad.

Tabla 9. Estrategias de resiliencia organizacional

Estrategias	Comportamientos de Resiliencia organizacional
Apertura al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización. • Introducción de nuevos servicios o servicios modificados en el mercado. • Introducción de métodos o procesos de distribución y logística. • Introducción o modificación de las estructuras organizacionales, roles y responsabilidades.
Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Uso de tecnologías de la información.
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación para adquirir insumos. • Asociación para ofrecer nuevos servicios. • Asociación para capacitar al personal.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones. • Endeudamiento.
Cambios en las condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en prestaciones. • Cambios en salarios. • Cambios en roles y horarios.

Nota: A partir de la revista de investigación Nova – Scientia, Cruz, Erika. (2021). Estrategias de Resiliencia organizacional.

Las estrategias de resiliencia organizacional descritas por Erika Cruz (2021), evidenciaron una transformación a la adaptación a dicha situación y del mismo modo estas estrategias permiten una mejora continua a nivel organizacional.

5.6.1 Cultura organizacional

El capital humano dentro de las organizaciones debe estar capacitado para aportar estrategias que permitan el crecimiento de la organización en beneficio del logro de sus metas, siendo esto de gran vitalidad pues entre más involucrados estén sus colaboradores, mayor es el resultado que se verá en el futuro.

Es por ello por lo que se le conoce como Cultura Organizacional, entendiéndose este como un conjunto de hábitos, creencias, cultura y experiencias propias del ser, el cual integran a una organización.

Según Chiavenato, el autor lo plantea como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. (Chiavenato, 1993).

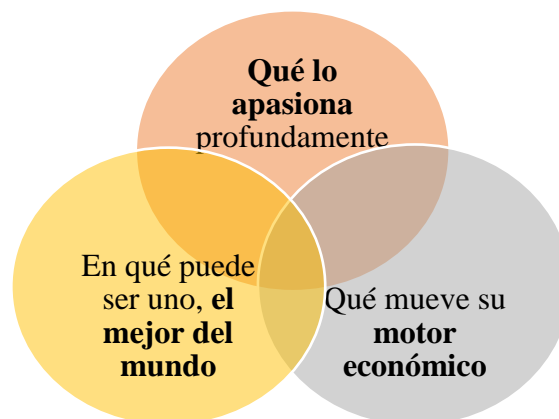
Cuando en una empresa se logra mantener una buena cultura organizacional le será más fácil adoptar la innovación como estrategia para lograr la Resiliencia. Por ende, la innovación genera cambios no solo en los productos o servicios, sino también estructurales, cambio en procesos generando nuevas formas de acción, respondiendo con flexibilidad y adaptación al cambio creando ventajas competitivas en el sector que opere.

5.6.2 Estrategia del Erizo por Jim Collins.

La estrategia del Erizo de Jim Collins, se basa en una fábula griega que lleva por nombre “el erizo y el zorro”. Donde se expone la importancia de pasar de lo bueno a lo sobresaliente, proponiendo el concepto del erizo, mientras estudiaban empresas para identificar el éxito de algunas, y lo que hace que otras no logren alcanzar sus objetivos. Así mismo aplicando esto a lo empresarial para entender la dinámica de aquellas empresas que llegan a ser sobresalientes, por lo que realizan una clasificación siendo los erizos aquellas empresas que logran impulsar y como zorros, aquellas empresas que no logran adoptar el concepto para el logro de sus objetivos pues son dispersos e incoherentes.

Lo que hace al erizo tan especial a diferencia del zorro, según la fábula, menciona que el zorro es muy astuto pues inventa muchas formas de atacar, a diferencia el erizo se especializa en una muy sencilla, es tranquilo y solo busca proteger su hogar. Es así, que, mediante la búsqueda de simplicidad del concepto del erizo, las estrategias aplicadas por estas compañías que sobresalen a las de comparación, se establecen dos cosas, la primera es que sus compañías basan sus estrategias en tres dimensiones y a la que se le atribuye el nombre “los tres círculos”. Por segundo que el concepto es sencillo y guía todos sus esfuerzos únicamente a ello.

Figura 6. Concepto del erizo.



Nota: A partir del libro de Collins. J. (2002). Empresas que sobresalen, Capítulo 5 de la Editorial Norma.

5.7 Experiencias de éxito en resiliencia organizacional

Las diferentes crisis socioeconómicas que se han presentado a lo largo de la historia han generado en muchas organizaciones la adaptación al cambio logrando mantenerse en el mercado de forma idónea a su razón de ser. A continuación se describirán algunos casos de éxito de resiliencia organizacional:

5.7.1 Caso Toyota

La empresa fabricante de automóviles Toyota, fue una de las afectadas durante la crisis financiera de 2009 en Estados Unidos, además de enfrentarse a la recesión económica, presentó una serie de episodios complejos relacionados con accidentes por fallas en los vehículos, lo que dejó como consecuencia el fallecimiento de una familia de cuatro integrantes, dejando en evidencia fallencias en sus procesos productivos.

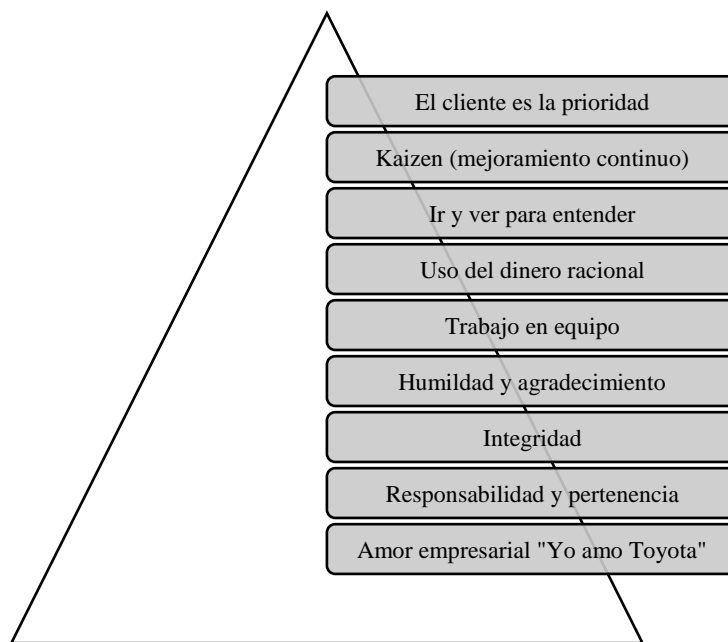
Toyota se empezó a caracterizar como una de las empresas más resilientes en el mercado, donde todos sus procesos derivaron de la cultura organizacional y el liderazgo de las personas a cargo, quienes establecieron estrategias de reducción de costos, sin afectar la demanda ni la calidad de sus productos, garantizando así el futuro empresarial, adoptando los siguientes métodos:

- Estableció un plan de retiros voluntarios, a fin de no hacer despidos masivos como lo hicieron otras empresas.
- Las bonificaciones y horas extras fueron canceladas hasta no reponerse de la crisis por la cual atravesaban.
- Análisis de vehículos que bajarán sus ventas, para frenar la fabricación de estos.
- Las plantas de producción donde fabricaban los vehículos no fueron cerradas, sino que invirtieron en capacitación y desarrollo de ideas para incentivar las ventas de los automóviles.
- Se redujeron los valores de inversión, pero continuaron con los procesos de investigación y desarrollo tecnológico.
- La empresa se reorientó a vender vehículos amigables con el medio ambiente, para atraer a otros clientes.

- Y finalmente, se alió con los proveedores puesto que estos forman parte de la integralidad empresarial, reduciendo costos y planteando nuevas ideas de insumos y requerimientos para la productividad a futuro.

Toyota estableció dentro del contexto organizacional una serie de principios en sus líderes y trabajadores descritos a continuación:

Figura 7. Cultura organizacional Toyota



Nota: A partir de Chunsheng et al., 2020, la cultura organizacional de Toyota

Es importante destacar que Toyota generó una cultura organizacional, lo cual le permitió posicionar la marca. Dentro de las competencias blandas analizadas para este caso la Toyota desarrolló el eslogan “no solo fabricamos autos, nosotros fabricamos gentes”, de tal forma, la filosofía empresarial buscar hacer crecer personal y profesionalmente, por ende, se tienen programas de desarrollo de líderes y coaching motivacional.

5.7.2 Caso Juan Valdez

La empresa Juan Valdez para el año 2020 fue categorizada entre las 25 empresas resilientes de Colombia de acuerdo con la revista Forbes, así mismo, Pérez et al., (2021) la definió como una empresa LoveMark, puesto que el amor de sus clientes hacia ella es excepcional; por consiguiente, para el tiempo de confinamiento en la pandemia de COVID-19, el presidente de la organización, tuvo como estrategia esencial digitalizar sus tiendas, sumergiéndose en el marketing digital, las ventas en línea y participa de las diferentes plataformas digitales, con solo 280 locales abierto en Colombia.

Pérez et al., (2021), realizó una encuesta a 385 personas para identificar la percepción de la marca y sus características presentadas a la demanda, siendo su plan de Marketing una de las estrategias de resiliencia organizacional con mayor impacto en la juventud; relacionando atributos como el misterio, el amor, la innovación en sus productos que no solo se limitaron al café sino a su repostería, camisetas, pines, llaveros entre otros accesorios, haciendo que su público se encantara con la versatilidad de la marca en diversos campos.

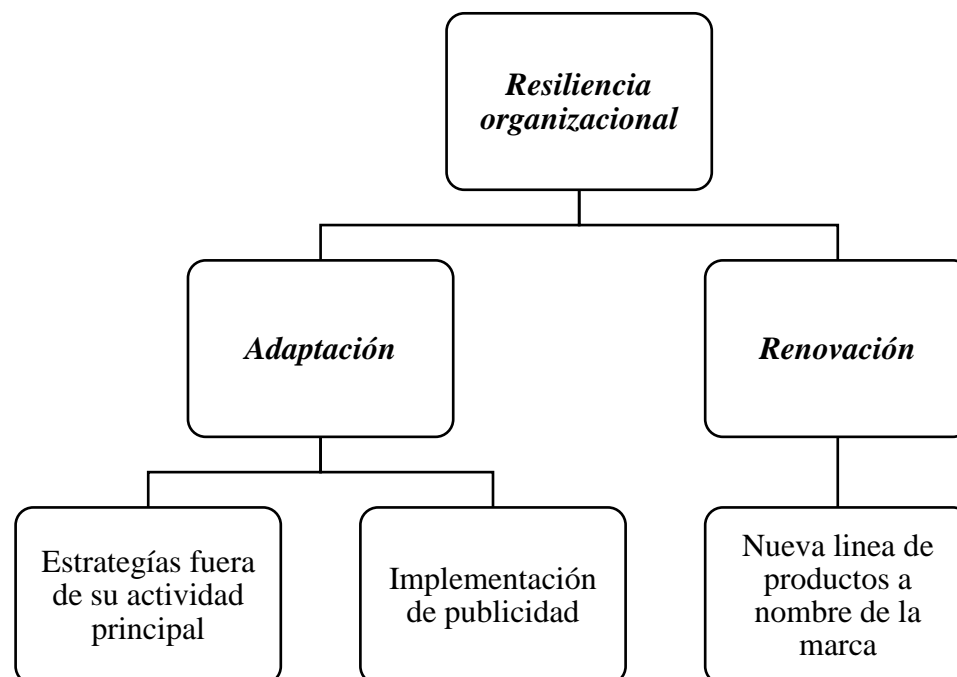
De tal forma, la cultura organizacional de la marca Juan Valdez, fue enfocada en transmitir emociones en tiempos de crisis, pudiendo preservar sus productos en el mercado y no cerrar como lo tuvieron que hacer otras empresas, incluyendo en despidos masivos, sino que por el contrario se contrató al personal idóneo para transmitir dichos valores corporativos.

5.7.3 Caso TravelRed

La empresa TraverRed es una agencia de viajes, la cual ofrecía guianza, trámite de permisos, contratación de vehículos y cotizaciones, con más de 10 servicios y solo 3 empleados directos incluyendo la propietaria, y 5 indirectos que hacían sus labores en los lugares visitados por los clientes (Bolaños, 2020).

Sin embargo, al llegar 2020, la empresa que ofrecía salidas grupales tuvo que parar sus servicios por la emergencia sanitaria por la COVID-19, cayendo en la necesidad de idear estrategias que generen ingresos para su sostenimiento en el tiempo de crisis, tales fueron estas, que tenían nuevos productos artesanales con los destinos visitados. En cuanto a resiliencia organizacional la empresa manifestó que se encuentra en fase de recuperación, y que ha realizado procesos de adaptación y renovación, ya que la disminución de ingresos fue del 100 %, pudiendo quedar en la quiebra, y como no se podía esperar a normalizar la economía debieron recurrir a otros aspectos, innovando su marca con nombre como TravelRed productos y TravelRed Express, aumentando su publicidad en redes sociales y ofreciendo servicios de transporte. En este orden se describen las medidas de resiliencia tomadas por TravelRed

Figura 8. Medidas de resiliencia tomadas por TravelRed



Nota: A partir de Bolaños, 2020. Resiliencia organizacional tomada por TravelRed

5.7.4 Caso Contratista Minera MBC

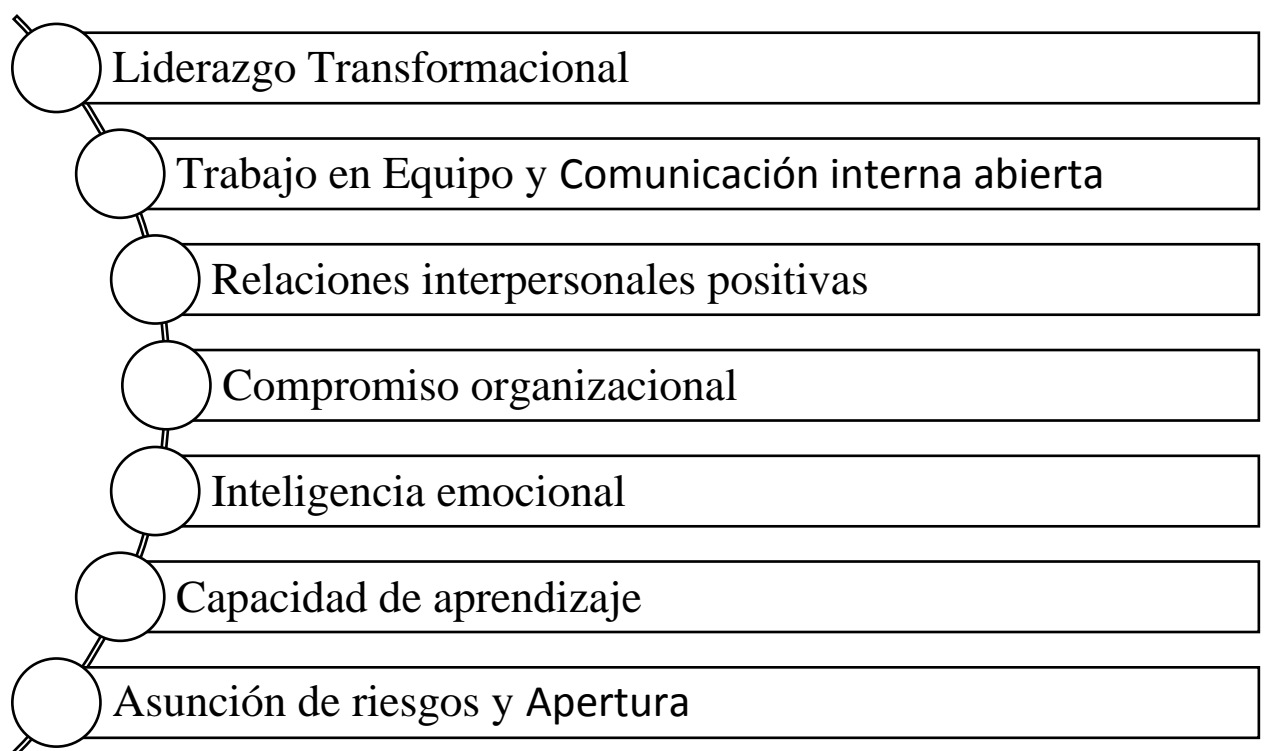
La empresa de servicios mineros MBC, también fue ejemplo de resiliencia empresarial, para este caso se tuvieron en cuenta los factores organizacionales en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, a fin de adaptarse, prever y recuperarse ante las situaciones adversas que se pudiesen llegar a presentar; obteniendo como resultado que la empresa cuenta con adaptación recuperativa ante situaciones de bajo control; para el cumplimiento se establecieron las siguientes acciones de resiliencia:

- Un programa de promoción del cambio desde la alta gerencia, donde un grupo de jefes supervisan y prevén las situaciones que se puedan presentar en la empresa como riesgos, accidentes, renuncias entre otros, logrando solucionar oportunamente cualquier problemática, o llevar un paso a seguir para mitigar el impacto que pudiese surgir.
- Prácticas de empoderamiento de colaboradores: la empresa junto con sus operarios identificar las fortalezas y debilidades, para indicárselas a los jefes y gerentes, capacitando constantemente en nuevas temáticas de SST, para priorizar posibles escenarios de riesgo y seguridad.
- Orientación de grupo frente a las adversidades: así como en otros documentos la pandemia de COVID-19 fue un cambio drástico, en las empresas mineras un talud de tierra o falla en algún sistema puede significar lo mismo, de tal forma, los grupos de apoyo prevén dicha situación y plantean la respuesta de recuperación y mejora de procesos para mitigar el impacto ante el cambio.
- Endomarketing empresarial: esta fue la última estrategia de resiliencia empresarial planteada por la empresa de servicios, de tal forma, la gerencia

fomenta a sus trabajadores el sentido de pertenencia mediante el compromiso organizacional (engagement), permitiendo crear una organización en ascenso de forma cooperativa.

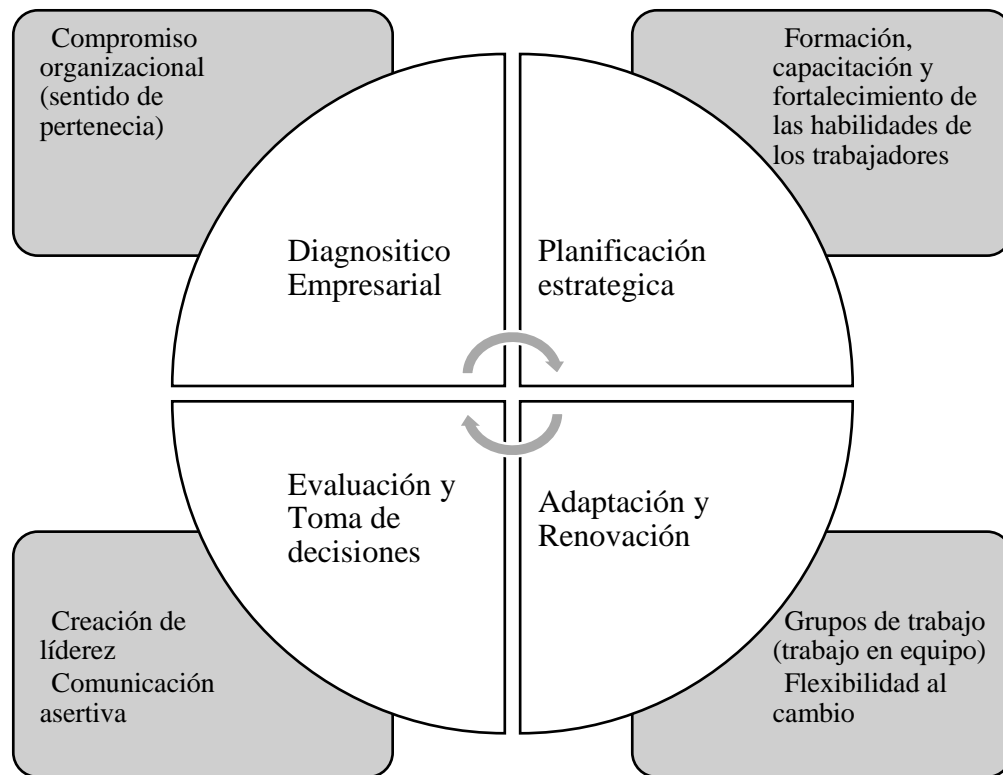
La empresa también mide las variables emocionales y comportamentales de sus trabajadores mediante entrevistas en profundidad aplicada a los gerentes y jefes, la información de los operarios se da en grupos focales constantemente las cuales se presentan a continuación para medir las diferentes variables

Figura 9. Variables de resiliencia empresa MBC



Nota: A partir de Fabiola et al. 2017, empresa de servicios mineros MBC.

Finalmente, se concluye con la gráfica presentada en la Figura 10, donde se logró evidenciar el comportamiento de la resiliencia empresarial en las empresas, que resulta ser similar en todos los casos de estudio y las cuales genera una serie de competencias blandas.

Figura 10. Resiliencia organizacional y competencias blandas identificadas

Nota: Autoría propia

Se concluye con la gráfica presentada en la figura 11, las etapas necesarias a desarrollar por las empresas para lograr resiliencia organizacional destacando los focos a trabajar. Basados en el diagnóstico empresarial, planificación, adaptación, renovación y finalmente evaluación y toma de decisiones.

6 Resultados de la investigación

Es fundamental que se conozca por qué es esencial e importante la resiliencia, y es que gracias a esta se va a permitir adaptarse de una manera más flexible para conseguir los objetivos propuestos logrando alcanzar respuestas efectivas y eficaces para lograr el mejoramiento de la organización, por esa razón la resiliencia se conoce como la capacidad que se tiene de sobreponerse o adecuarse en una situación que se encuentre al límite.

Una de las razones por las cuales se considera tan importante la resiliencia es porque gracias a ella se va a lograr que las empresas estén preparadas ante algún acontecimiento que represente un riesgo para la compañía, logrando la identificación de las posibles amenazas. Así mismo busca una solución, creando estrategias para este tipo de situaciones, generando una mejor capacidad de adaptación.

Por lo descrito anteriormente los empresarios deben estar atentos y anticiparse, para ir desarrollando la resiliencia y de esta manera estar preparados para las diferentes situaciones, tener disposición de colaboración, confianza para sobrellevar cualquier tipo de situación, adquiriendo la capacidad de adaptación necesaria en esos momentos. Las organizaciones deben desarrollar o fortalecer el liderazgo, contando con habilidades de comunicación, trabajo en equipo y empáticas.

Una adecuada aplicación de la resiliencia se gestiona por medio del conocimiento de las destrezas que destacan en cada individuo, generando un plan de fortalecimiento lo cual permite desarrollar soluciones de conflictos, siendo las habilidades blandas fundamentales en todos los aspectos, esenciales para cada individuo porque permiten lograr interactuar de la mejor manera con los demás, así mismo se llegan a desarrollar destrezas que van a permitir cumplir con los objetivos propuestos.

En el caso de las habilidades blandas en las organizaciones son fundamentales ya que va a permitir fortalecer las competencias tanto de empleados como empleadores, desarrollando destrezas para alcanzar los resultados propuestos. Hoy en día la inteligencia emocional está jugando un papel muy importante dentro de las habilidades blandas porque ellas permiten que se pueda percibir, comprender y analizar cada una de las situaciones que se presentan de una manera más comprensible. Además, para que sea exitosa la negociación de una empresa se puede decir que el 70% depende de las emociones y el estado de ánimo del vendedor y del comprador, es por eso la importancia de saber gestionar muy bien.

Tomando lo anterior en consideración es fundamental que los individuos y las organizaciones tomen cada situación difícil como una oportunidad, donde se obtenga el máximo provecho y no viéndolo como algo negativo. Uno de los principales desafíos que debe afrontar la resiliencia organizacional es el evitar que se caiga en una crisis, sin saber cómo solucionarlo y lo que es fundamental que no haya una adaptación a este tipo de situaciones, porque si bien hay probabilidades de caer en tiempos difíciles, el cual genera impacto a las empresas y los individuos. Lo importante es adaptarse a ese tipo de situaciones sabiendo sobrellevarlas y logrando salir de ahí sin que vaya a ocasionar algún tipo de miedo, sino al contrario dejando un gran aprendizaje y una gran enseñanza de esta situación.

De acuerdo con los modelos planteados conforme a la investigación, se identificó aquellos modelos que se ajustan perfectamente al desarrollo de la Resiliencia organizacional desde el individuo a la organización y viceversa, estos modelos corresponden al:

Modelo Acción Resiliente por sus siglas MAR, este modelo que va desde el cuidado interpersonal como intrapersonal, lo cual permite entender como una organización puede

mantenerse o superar la adversidad, desde el cuidado interno logrando ser más fuerte y con una corporación laboral sana capaz de superar o anticiparse a las diferentes adversidades.

Dicho modelo enfatiza en la importancia de cuidar, si no hay un cuidado o autocuidado en el transcurso del tiempo se pueden presentar problemas, los cuales generan un desgaste e incluso una crisis permanente para la organización. Por ello, toda organización debe establecer una cultura del cuidado, si su propósito es sostenerse y lograr cualquier desafío impuesto ya sea a corto, medio o largo plazo.

Ahora bien, el modelo establece al individuo como el centro del negocio, como esa estructura de intervención, por eso se le considera como el recurso más importante. Muchas empresas se esfuerzan en el trabajo en equipo dejando de lado el trabajo personal. Es ahí el punto crítico para una organización, ya que es fundamental conocer cómo se siente el trabajador o colaborador dentro de la empresa.

Para ver resultados trascendentales desde la perspectiva individual o grupal, es primordial trabajar el autoconocimiento del personal (intrapersonal), así se conocerá el manejo de las emociones, sus capacidades que le serán de gran utilidad para desempeñarse de manera grupal, también mediante ese reconocimiento habrá mayor aprendizaje y les será más fácil entender su entorno. En cuanto al grupal (interpersonal), se busca la construcción de relaciones entre los grupos, lo cual les permite una mayor adaptabilidad frente a los desafíos, pues comparten una idea, un trabajo, una creencia en común, es importante los espacios de trabajo confiables, interactivos y colaborativos, así su estadía en la organización va a ser más enriquecedora.

Modelo HERO, de organizaciones saludables y resilientes, es otro modelo donde prima la salud del empleado, pues para que una organización sea eficiente y logre respuestas conforme a los cambios en el entorno es de gran importancia que tengan empleados psicológicamente sanos

y motivados, ya que si no se tiene en cuenta este estado en la persona puede llegar a ser una organización enferma e incapaz de adaptarse a las diferentes circunstancias que le demande el entorno.

Es por ello por lo que se enfoca en el desarrollo de prácticas saludables como en las relaciones de los empleados con los empleadores, relaciones interpersonales entre los mismos empleados y las relaciones con su puesto de trabajo. Cuando la organización consigue tener empleados sanos, a su vez logra que su organización lo sea, lo cual permite desarrollar la Resiliencia, así sus empleados tendrán grandes rasgos significativos que aquellas personas con baja Resiliencia, son más competentes, resolución de problemas, autonomía y compromiso con la organización, afrontando mejor cualquier adversidad o crisis.

Otro modelo significativo fue el de Kurt Lewin, el modelo de cambio propone tres etapas permitiendo la identificación de elementos de gran utilidad y esenciales para generar cambios en una organización, como se ha mencionado en los anteriores modelos, el personal es el elemento principal para lograr la resiliencia, en este modelo pone como centro del cambio el comportamiento de las personas de quienes conforma la organización y se concentra en factores, ya sean estas normas, roles u otros procesos sociales.

Es importante la motivación y el cambio de la actitud con respecto a las prácticas laborales y también mejorar la relación entre esos mismos. Lo cual hace que el personal proponga e innoven nuevas formas o estrategias para ser presentadas a sus líderes, logrando un mayor compromiso por parte de su personal conforme a la situación que esté presentando interna o externamente en la organización.

Mediante la primera fase descongelamiento lo que se busca es la reducción de fuerzas, los cambios de actitudes y el reconocimiento o la necesidad del cambio. En la fase del

movimiento lo que se busca es desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para implementar el cambio. En la fase del re congelamiento, se busca consolidar ese cambio y reforzarlo con normas, políticas o mecanismos que eviten volver a la situación principal por la cual decidieron hacer un cambio en la organización.

Los anteriores modelos se logra evidenciar al personal como agente transformador y es allí donde se debe empezar a desarrollar la resiliencia, pues el personal es el motor principal de toda organización por ello es importante identificar los puntos de debilidad y trabajar para lograr que el personal esté altamente capacitado y tenga buenas relaciones con los demás, el trabajo en equipo es también un factor importante para el logro de las metas de la organización, también es fundamental que los altos mandos estén comprometidos y tengan buenas competencias de liderazgo y comunicación para generar cambio en caso de enfrentarse a las diferentes situaciones adversas que se presentan en el entorno.

De acuerdo con el análisis de los casos de éxito investigados se evidencian diferentes características de los modelos de resiliencia organizacional, los cuales representan una gran relevancia para la implementación de la resiliencia en el sector empresarial.

Se describieron las características evidenciadas en cada caso de acuerdo con los modelos estudiados. El modelo HERO es aquel que surge de las crisis económicas, este modelo se ve reflejado en los casos de éxito los cuales se vivieron en la pandemia y en el caso Toyota, también se evidenció características del modelo MMRO dadas en el personal por su capacidad de adaptación reflejado en todos los casos, destacando el caso Toyota en el cual se generó una cultura organizacional y el caso de Juan Valdez, del modelo MOR se evidencia la capacidad de evaluación de los procesos de la compañía los cuales se han mantenido en Toyota y el modelo MAR lo evidenciamos en el caso de la empresa contratista minera MBC donde se evidencia el

principio del sistema interpersonal debido a que en este caso se involucró directamente a la familia de los empleados para lograr reducir la tasa de accidentalidad.

Dentro de los requerimientos que se necesitan a nivel organizacional para lograr la resiliencia es importante destacar el rol de la alta dirección, estos deben tener habilidades innatas de liderazgo, pues en ellos se encuentra la toma de decisiones que afecta directamente la estabilidad de la organización, y del mismo modo tienen una implicación en el capital humano, una de las principales características del líder resiliente es la capacidad de improvisación, adaptación y/o aceptación al cambio, igualmente se destaca el trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, manejo de personal.

Todas las organizaciones deben involucrar a su personal para que puedan lograr resiliencia, el capital humano de la organización y el líder deben ser un engranaje perfecto trabajando en beneficio de la compañía, por tal motivo dentro de las entrevista de selección de personal los reclutadores deben verificar las habilidades que presenta el personal ante la incertidumbre, pues en una situación de estrés se debe lograr resiliencia y las habilidades a tener en cuenta dentro de las entrevistas son: perseverancia, comunicación asertiva, gestión de las emociones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y resolución ante las dificultades. Igualmente, las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje en sus colaboradores donde se fortalezcan dichas habilidades para de esta manera lograr una cultura organizacional resiliente.

A si mismo las compañías deben conocer o identificar sus puntos o procesos críticos, promoviendo de este modo la prevención y la gestión del cambio, una organización resiliente es aquella que logra tener una disciplina organizativa en la cual logra desarrollar una mejora continua en sus procesos, teniendo una cultura abierta para aprender de los errores y vivencias

del pasado, es así como la gestión al cambio del comportamiento humano es vital para lograr resiliencia creando una cultura resistente a las adversidades y mejorando la calidad laboral de los colaboradores. Cuando se trabajan en las habilidades blandas del capital humano de la organización se logran ambientes de trabajo agradables y un personal feliz en su trabajo representa los mejores resultados en la organización, generando un pensamiento a nivel organizativo donde se convierte el riesgo en oportunidad, así se logra la resiliencia teniendo un punto de vista asertivo y objetivo con gestión al aprendizaje y al cambio.

Es necesario destacar que las experiencias de resiliencia generan en la compañía grandes oportunidades de mejora. En los casos estudiados en la investigación se observó el mejoramiento de atención al cliente, se promueve el liderazgo en el talento humano, el coaching motivacional, innovación en nuevas líneas de productos, adaptación a la era digital, reformulación de estrategias de marketing, se evidencian política anti despidos lo cual genera en los colaboradores algo muy importante como lo es el sentido de pertenencia y el sentirse identificado con la razón ser de la organización, adoptando un lenguaje común de resiliencia, de este modo se tiene el mismo foco, esto quiere decir una cultura organizacional resiliente.

Dentro de la investigación realizada se logró identificar que las competencias y habilidades necesarias para lograr resiliencia tanto en empleados como en empresarios, se gestiona desde el trabajo intrapersonal debido a que el individuo tiene habilidades y competencias innatas las cuales los empleadores deben identificar para estimularlas y aprovechar el mejoramiento de la organización, del mismo modo deben trabajar las habilidades interpersonales las cuales permiten una adecuada interacción con los demás miembros de la organización, este trabajo inter e intrapersonal no solo se gestiona a nivel del empleado, los empleadores deben desarrollar este tipo de trabajo, pues desde el empleador se transmite a los

empleados el sentido de resiliencia. Las competencias que son necesarias son el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, liderazgo, resolución de problemas, adaptabilidad, mediante la gestión de estas habilidades y competencias las organizaciones no solo lograrán ser resilientes, adicionalmente logran el objetivo que tienen como compañía y trabajaran en un mejoramiento continuo lo que permitirá un crecimiento a nivel corporativo.

Conclusiones

- La resiliencia organizacional debería ser hoy en día uno de los patrones fundamentales que debería seguir cualquier empresa que quiera seguir en el mercado, ya que como se ha venido observando, el mundo se ha visto enfrentado a múltiples cambios y si se quiere sobrevivir es necesario que se empiece a aplicar, para lograr identificar las posibles amenazas que pueden ocurrir, va a ayudar a buscar una solución y les va a brindar la capacidad de adaptación buscando y creando estrategias para este tipo de escenarios.
- La resiliencia organizacional se desarrolla en el individuo, acompañada de competencias blandas claves para el desarrollo y evolución de la organización, enfocándose en el liderazgo, el cual permite a la empresa alcanzar sus metas y lograr sostenerse. Una organización debe reforzar las habilidades con las que cuenta el personal para que logren desempeñar y ejecutar de una mejor manera sus funciones.
- Los modelos de resiliencia organizacional destacan la importancia que tiene el personal que trabaja para la organización como el centro que prima en la ejecución de estrategias logrando nuevas prácticas tanto individuales como grupales, lo cual genera mejores posibilidades para la resolución de conflictos, adaptación del entorno, autoconocimiento, habilidades competentes y trabajo en equipo.
- La organización resiliente es aquella que trabaja en la motivación y en la salud psicológica de sus empleados, pues tiene mayores posibilidades de superar cualquier adversidad que se le pueda presentar tanto interna como externa, siendo aquellas que no someten a su personal a estrés laboral, para ello logran mantener una cultura organizacional sana, con espacios de

trabajos interactivos y colaborativos, de mayor aprendizaje, lo cual les permite una organización más enriquecedora para su crecimiento personal como profesional.

- Los diferentes casos de éxito analizados se logró concluir que la resiliencia organizacional debe ser aquella disciplina organizativa que permite a las organizaciones anticiparse a diferentes situaciones, de igual modo es aquella que les permite mejorar continuamente, promoviendo actividades eficaces, centrando la atención en el cambio de los comportamientos humanos, pues las personas tienen un rol de gran importancia en el desarrollo de la resiliencia, mediante la implementación de estrategias y los modelos de resiliencia se logra adoptar en la empresa una cultura empresarial.
- Los dirigentes de las empresas juegan un papel importante, en el liderazgo se ve reflejado el desempeño de sus equipos, evidenciando competencias implícitas en el capital humano para tener organizaciones resilientes, como lo es trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, gestión de las emociones, comunicación asertiva, optimismo estas habilidades se deben identificar en las fases de contratación del personal pues son necesarias para lograr resiliencia.

Referencias Bibliográficas

- Acero, P. (2008). Del dolor a la esperanza. Bogotá, Colombia: San Pablo
- Acosta J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19.
https://www.ey.com/es_pe/covid-19/resiliencia-empresaria
- Ardey, J. P. (2011). Definición. Obtenido de <https://definicion.de/disruptivo/>
- Baena Botero, I. (2016). Resiliencia y desempeño organizacional (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12664>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. doi 10.15171/ijhpm.2018.06
- Becoña Iglesias, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. Recuperado de [https://www.bienestaryproteccioninfantil.es/imagenes/tablaContenidos03SubSec/01.2006\(3\).Becona.pdf](https://www.bienestaryproteccioninfantil.es/imagenes/tablaContenidos03SubSec/01.2006(3).Becona.pdf)
- Bembibre, C. (Oct. 2022). Definición de Intrapersonal. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/intrapersonal.php>
- BICE. (2018). Hacia la puesta en práctica de la Resiliencia. Tomado de La-Casita-es.pdf (bice.org)
- Bolaños, D. C. (2020). Resiliencia y evolución organizacional: el caso de dos MiPymes colombianas en medio de la pandemia generada por la covid-19.

- Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. revista de investigación, administración e ingeniería, 39-45. recuperado de <https://1library.co/document/y90l0mly-meggy-briceno-instituto-mario-briceno-iragorry-venezuela.html>
- Calvo de Mora, J. (1991). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer? En J. López-Yáñez y B. Campos (coords.), Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>.
- Chabagno, J. (2017, mayo). La importancia de la resiliencia organizacional - Un caso particular de una PyME del. La importancia de la resiliencia organizacional - Un caso particular de una PyME del. Bahía Blanca , Bahía Blanca , Argentina . Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6003/CHABAGNO%2c%20JORGELINA%20->
- Chagoza, Z. (2021). Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos. Tomado de [Estrategias-de-comunicacion-para-el-cambio-resiliente-Kurt-Lewin.pdf](#) (researchgate.net)
- Chiavenato I. (1993). Administración de recursos humanos. México D. F: Editorial Mc Graw Hill.
- Chunsheng, L., Wong, C. W. Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C., & Lirn, T. (2020). Value of supply chain resilience: roles of culture, flexibility, and integration. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
- Collins. J. (2002). Empresas que sobresalen, Editorial Norma.

- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cruz, Erika. (2021). Estrategias de Resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19*2007-0705-ns-13-27-00016.pdf (scielo.org.mx)
- De la Juventud, S. D. S., & Ginebra, S. La resiliencia, una mirada que abre horizontes. Recuperado de <https://www.uv.es/~colomerj/fundacion/resilienciahorizontes.htm#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20C2>
- Escuela europea de excelencia. (28 de 08 de 2015). Escuela europea de excelencia. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,muy%20diferentes%20unas%20de%20otras>
- Estrella-García, E. N., & Torres-Rodríguez, J. F. (2015). Estudio de factibilidad de una fábrica de sillones tipo puff que se [Feasibility study of a bean bag chair factory to be]. Universidad San Francisco de Quito. <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4867>
- Fabiola, V. G. B., Erive, E. F. C., & Manuel, P. S. (2017). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC.
- Fajardo, H. A. O., & Álvarez, C. A. E. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398.

- Flórez Meza, J., & others. (2021). Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa Servicio de Aseo Zaida (San Andrés Isla). Escuela Econom{\\i}a, Administración y Negocios.
- Forbes. (2020, Agosto 05). Forbes. Retrieved mayo 20, 2022 from <https://forbes.co/2020/08/05/25-empresas/lecciones-de-grandes-resilientes-asi-se-han-recuperado-juan-valdez-y-cinemas-procinal/>
- Galiana, P. (26 de 07 de 2021). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-una-lovemark-y-como-hacer-de-tu-marca-algo-irresistible-marketing-digital/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20lovemark%20lo,que%20toquen%20su%20lado%20emocional>
- García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2018). Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional. García Rubiano, M. (Ed.). (2019). Actualizaciones en psicología organizacional. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26076>
- Gardey, J. P. (2018). definicion. Obtenido de <https://definicion.de/interpersonal/>
- Garro, F. M. (24 de 09 de 2021). DELFINO. Obtenido de <https://delfino.cr/2021/09/el-uso-importante-de-las-habilidades-blandas-y-su-relacion-con-la-resiliencia>
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). Un enfoque de "modelos conceptuales" para la resiliencia organizacional. The Australian Journal of Emergency Management, 25(2), págs. 6-12. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.084520139241216>
- Grane J; Forés A. (2007). La Resiliencia. La casita de Vanistendael. Capítulo 79. Editorial UOC. Tomado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/56439?page=80>

- Grané Ortega, J. (2013). La resiliencia. Barcelona, Spain: pag 79 Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/56439?page=80>
- Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>
- Llorens S. Salanova M. Torrente P. Acosta H. (2013). Interventions to Promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. 2013_Llorens-SalanovaTorrente-Acosta.pdf (uji.es)
- Lugo de Meza, M. (2019). La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional. *CIENCIAMATRIA*, 4(6), 93-104.
- Martínez, S. I. C., Rivera, R. L., & González, S. M. M. (2018). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso SPR de RL. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(2), 40-57.
- Méndez A, Carlos E. (2020). Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia. Universidad del Rosario. Tomado de <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/a/80616>

- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>
- Morgan Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-21.pdf>
- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo de Resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana. Universidad Ean. Tomado de MauricioDavila2021.pdf (ean.edu.co)
- Ochoa, M. A., & Perdomo, N. P. (2012, Julio). *Liderazgo y Resiliencia Organizacional en la Crisis Financiera Global del 2008 - 2009*. Bogotá.
- Ortiz F, Hernán A; Erazo A, Cristián A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. Tomado de Dialnet-ResilienciaEmpresarialEnTiemposDePandemia-8011437.pdf
- Pacheco Tehuintle Juan José. (2017, noviembre 8). Características de la Resiliencia Empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la-resiliencia-empresarial/>
- Paula Nicole Roldán, 07 de enero, 2017 Organización. Recuperado de: Economipedia.com
- Peláez, D. C.-J. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. RPE.

- Pérez Castañeda, S., Llinás Arango, V., & others. (2021). Juan Valdez: rumbo a una lovemark.
- Piñeiro, J.; Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y Resiliencia. Revista Galega de Economía. Tomado de Redalyc.Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia.
- Real Academia Española. (2001.). Resiliencia. Diccionario de la lengua española. Recuperado de lema.rae.es/drae/?val=resiliencia
- Real Academia Española. (2021). RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- Real Academia Española. (2021). RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/riesgo?m=form>
- Real Academia Española. (31 de 12 de 2020). RAE. Obtenido de <https://www.rae.es/noticia/las-palabras-del-ano-en-el-universo-hispanohablante>
- Revolución Industrial". Autor: Julia Máxima Uriarte. Para: Caracteristicas.co. Última edición: 22 de mayo de 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/revolucion-industrial/>.
- Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 4(8). Recuperado de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398>
- Salanova, Marisa; Llorens, Susana; Martínez, Isabel M. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes, tomado de https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004_2.pdf
- Sánchez, A. C. (2017). Estrategia administrativa de Claro: resiliencia organizacional o. Ciencia Unisalle, 44. Retrieved 04 30, 2022
- Sánchez-Ávila, M. F. (2016). Tipos de Resiliencia y Resiliencia Organizacional [Types of Resilience and Organizational Resilience]. <https://n9.cl/debir>
- Sandoval, José. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Redalyc.Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor

Santander (02/03/2022). Talento humano. Obtenido de

[https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-](https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20talento%2C%20nos,o%20ejecutar%20una%20determinada%20tarea)

[humano#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20talento%2C%20nos,o%20ejecutar%20una%20determinada%20tarea](https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20talento%2C%20nos,o%20ejecutar%20una%20determinada%20tarea)

Saveedra, Liliana. (2017). Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición. Tomado de SaavedraLiliana2017.pdf (usta.edu.co)

Significados. (30 de 10 de 2020). Significados. Obtenido de

<https://www.significados.com/individuo/>

Software DELSOL. (s.f.). Software DELSOL. Obtenido de

<https://www.sdelsol.com/glosario/estrategia/>

Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.

Ucsp, P. (s.f.). ¿Qué son exactamente las habilidades blandas? Obtenido de

[https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-](https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aptitudes,y%20c%C3%B3mo%20gestionas%20tu%20trabajo)

[blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aptitudes,y%20c%C3%B3mo%20gestionas%20tu%20trabajo](https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aptitudes,y%20c%C3%B3mo%20gestionas%20tu%20trabajo)

Usma, S.M., & Moreno, N.M. (27 de mayo de 2021). Resiliencia Empresarial Frente al COVID-19: El Caso del Metro de Medellín en 2020.

Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. En *Academy of Management Journal* (Vol. 58, Número 4, pp. 971-980). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.

- Vega, S. M., & Mateus, N. (2021). Resiliencia empresarial frente al Covid-19: El caso del metro de Medellín en 2020.
- Véliz, F. (2014). Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas. Editorial Gedisa. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/61200>
- Villalba rivera, r. (2017). Modelos de Resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información, 4(8). Recuperado a partir de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/398>
- Vochin, M. M. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19-revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/196526>

Apéndices

Apéndice Formato Relatoría

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría

Sesión Seminario:

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Objetivo (Perspectiva de la relatoría)
2. Fuentes De Información (Cita y una breve descripción)
3. Preguntas que motivan a la investigación (Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario)
4. Desarrollo del tema

Trabajo escrito de la investigación

Incluye:

-Introducción

-Objetivo

-Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo

- Conclusiones- Inquietudes- Bibliografía

Apéndice Formato Correlatoría

Universidad Industrial De Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la correlatoría

Sesión seminario:

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

-Aspectos relevantes del tema

-Acuerdos y desacuerdos

B. Claridad de la exposición

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

Apéndice Formato Protocolo

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión Seminario:

Tema específico:

Fecha:

1. Asistentes y funciones
2. Comentarios del protocolo anterior
3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría
4. Desarrollo de la discusión
5. Anotaciones y pregunta del participante
6. Reglas metodológicas utilizadas
7. Conclusiones
8. Tema de la siguiente sesión
9. Anexos (relatoría- correlatoría)

Apéndice A. Formato Relatoría I Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría****Sesión I Seminario:** “resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio”**Tema específico:** Fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional**Presentado por:** Leidy Paola Tobo García**Fecha:** 3 de septiembre del 2022

1. **Objetivo:** Identificar cuáles son los fundamentos teóricos de la resiliencia individual y organizacional, de la misma manera como ha ido cambiando a lo largo del tiempo, y porque es tan importante que se coloque en práctica la resiliencia. Realizar un buen seguimiento al área del talento humano, ya que es de suma importancia para que las organizaciones logren alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

2. Fuentes De Información:

Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. Revista de investigación, administración e ingeniería, 39-45. Recuperado de <https://1library.co/document/y90l0mly-meggy-briceno-instituto-mario-briceno-iragorry-venezuela.html>

En este artículo el autor hace referencia a la importancia que tiene la resiliencia en el individuo, ya que indica la importancia que tiene lograr afrontar las dificultades y problemas que se están presentando o se pueden llegar a presentar y pueden desestabilizar el futuro a lo largo de la vida. Así mismo, el autor narra la importancia de ir desarrollando habilidades y destrezas que permitan lograr enfrentar todo tipo de situaciones adversas obteniendo de cada una de estas

situaciones un aprendizaje que permita lograr alcanzar cada una de las metas que se tienen propuestas.

Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los

CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

En este artículo se habla de cómo la resiliencia organizacional es fundamental en cualquier organización, esta se encuentra reflejada como una ventaja competitiva frente a los demás, pero todo esto se llega gracias a cada uno de los colaboradores que la conforman, basado en las ideas, conocimientos y valores que cada individuo tiene con el fin de sacar adelante la compañía. Para lograr esto es importante un buen líder por esta razón el autor de este artículo enfatiza el liderazgo como una pieza fundamental para la resiliencia. Cuando se cuenta con un buen líder es más fácil detectar, reconocer los peligros y riesgos que se pueden llegar a presentar teniendo la capacidad de persistir ante cualquier situación.

Baena Botero, I. (2016). Resiliencia y desempeño organizacional (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12664>

Dentro de este artículo se habla sobre los conceptos básicos de la resiliencia, donde nos indica que es catalogada como una de las características fundamentales para las organizaciones. De la misma manera nos indica que uno de los conceptos que se tiene de la resiliencia es que es la capacidad que se tiene de sobreponerse o adecuarse en una situación que se encuentre al límite. Así mismo, el autor de este artículo describe y resalta la resiliencia organizacional como un fenómeno de cambio el cual ayuda a adaptarse de una manera más flexible con el objetivo de lograr alcanzar respuestas efectivas y eficaces para lograr el mejoramiento de la organización.

Dentro de este artículo se destacan cuatro características fundamentales para la resiliencia como lo son la diversidad, la eficiencia, la adaptación y la cohesión.

León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>

En la elaboración de este trabajo de grado se encuentra la importancia que tiene la resiliencia para las empresas, siendo fundamental para afrontar la crisis que se esté presentando, o se pueda llegar a presentar, en la actualidad el sector empresarial se ha visto bastante afectado en diferentes ámbitos, inclusive muchas han ido desapareciendo. Es necesario conocer la importancia de la resiliencia en las organizaciones, gracias a esta se van a lograr identificar qué tan preparadas están las empresas frente al cambio, o que tan capaces son de afrontar una crisis sin que existan grandes afectaciones.

Vochin, M. M. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19—revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/196526>

En la elaboración de este trabajo de grado se encontró que el autor destaca lo importante de comprender que la resiliencia es fundamental para el desarrollo de cada organización, es aquí donde la empresa logra la estabilidad luego de haber estado en una crisis. Además, en el documento indican la importancia de los factores con los que cuenta la resiliencia y es por esa razón que menciona los principios relevantes que son nombrados por Mallak (1998) que indica que son siete principios para que una empresa sea resiliente. De la misma manera en el documento se comenta sobre las características, los niveles y factores que tiene la resiliencia.

Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>

En esta revista se realizó una descripción de qué se entiende por el término resiliencia organizacional, donde se indica que se conoce por la capacidad de adaptación con la cual cuenta las empresas, así mismo, el autor muestra que la resiliencia se debe de conocer como una ventaja competitiva, ya que durante este proceso se logran demostrar las capacidades que tiene la organización para lograr reivindicarse, buscando oportunidades o inclusive anticipándose a las amenazas existentes o que puedan existir. Buscando de la mejor manera encontrar cada uno de los resultados deseados superando o adaptándose a los obstáculos y de esta manera logrando sobrevivir en el tiempo teniendo en cuenta que la resiliencia es cambiante frente a cada uno de los retos que se puedan ir presentando o frente a cada una de las circunstancias.

Villamizar (2022) *Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor*.

En este libro la autora describe primero las adversidades que deben afrontar los emprendedores y es por eso por lo que ellos deben colocar en práctica la resiliencia, ya que es aquí donde se tiene la capacidad de que las empresas puedan recuperarse y volver a su estado normal. Y la segunda habla de las habilidades blandas ya que son fundamentales para lograr alcanzar los propósitos. Las habilidades blandas se clasifican en interpersonales que están muy relacionadas con la inteligencia emocional y se caracteriza por tener comportamientos individuales. También se encuentra las habilidades interpersonales que están relacionadas con la habilidad interpersonal y se caracteriza por que se presenta con otras personas. Y por último se encuentra la cognitiva que está relacionada con todo lo del pensamiento.

Morgan Asch, J. (2020). *La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial*. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-21.pdf>

En este artículo se habla de la importancia de contar con habilidades frente a la resiliencia, y a un más frente al cambio, como lo fue la revolución industrial, por esta razón se debe analizar que hoy en día es fundamental y clave contar con habilidades que permitan mejorar el mundo laboral, estas van a permitir cambiar la manera en la cual se realizan las cosas, y de afrontar de una manera más fácil los problemas y obstáculos que se pueden empezar a presentar. Es por ello por lo que además en este artículo se presentan las diez habilidades que eran requeridas hace cinco años, y las diez habilidades que son requeridas en la actualidad. De la misma manera se indica que la razón por la cual han desaparecido o en pocas palabras porque han ido cambiando algunas de las habilidades a lo largo del tiempo.

Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8). Recuperado de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398>

En esta revista hace referencia a la importancia de la resiliencia, realizando un énfasis en la capacidad de adaptación que debe de tener las organizaciones, durante los cambios que se sufre de manera interna como de manera externa la gran mayoría de organizaciones. De la misma manera destacan que las empresas tienen como objetivo fundamental lograr la excelencia en los productos y servicios ofrecidos. Así mismo, se destacan los diferentes modelos como lo son el modelo de HERO, el modelo denominado como resiliencia en la espina de pescado, el modelo de Kurt Lewin. En esta revista también realiza una explicación de los factores y las características de la resiliencia que se deben de tener en cuenta para la transformación de las organizaciones.

Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Editorial Gedisa. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/61200>

En la elaboración de este libro se habla sobre los cambios a los que se ven enfrentadas la gran mayoría de las empresas, de cómo deben de resurgir en tiempo de crisis para que no se vean amenazadas con su eliminación del mercado. Además, el autor del libro habla del desafío de crecer en la residencia y de los aspectos que hacen de la resiliencia un concepto muy poderoso, y de la misma manera este libro busca colocar a la resiliencia al servicio y uso de las organizaciones y de las empresas. Con el fin de buscar que sean más novedosas e ingeniosas, teniendo presente que la resiliencia no solo debe de ser aplicada en las organizaciones sino también aplicada en el talento humano que trabaja en ella.

3. Preguntas que motivan a la investigación:

¿Qué es la resiliencia?

¿Por qué es importante que las organizaciones sean resilientes?

¿Cuál es el desafío que tiene la resiliencia?

¿Por qué es fundamental el liderazgo en la resiliencia organizacional?

¿Cómo influyen las habilidades blandas en la resiliencia?

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción

En esta primera relatoría se habla de los fundamentos teóricos en la resiliencia organizacional en las empresas, adicionalmente de la importancia y relevancia que ha venido tomando la resiliencia en la mayoría de las organizaciones, teniendo en cuenta que se han tenido que buscar soluciones que permitan lograr afrontar las dificultades y problemas que se están presentando o se pueden llegar a presentar, logrando identificar que tan preparadas están las empresas frente al cambio, o que tan capaces son de afrontar una crisis sin que existan grandes afectaciones, inclusive conocer la capacidad de recuperarse de ese tipo de situaciones.

Es necesario resaltar la importancia de conocer a fondo la parte teórica de la resiliencia organizacional, para de esta manera lograr determinar cuáles son las acciones que debería empezar a tomar la empresa, en el transcurso de su trayectoria empresarial se ven expuestas a diferentes adversidades ya sean de tipo interno o externo, por la manera de asumirlo puede generar factores positivos o negativos e incluso devastadores para una organización.

Por consiguiente, la investigación se realizó mediante una indagación en múltiples fuentes bibliográficas como lo son los libros, revistas, artículos, trabajo de grados entre otros. De manera que se lograra realizar una amplia profundización en el tema para entender de qué se trata la resiliencia organizacional y como se puede aplicar en las organizaciones.

4.2 Objetivo

Identificar cuáles son los fundamentos teóricos de la resiliencia individual y organizacional, de la misma manera como ha ido cambiando a lo largo del tiempo, y por qué es tan importante que se coloque en práctica la resiliencia. Realizar un buen seguimiento al área del talento humano, ya que es de suma importancia para que las organizaciones logren alcanzar los objetivos y las metas propuestas

4.3 Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo

4.3.1 La resiliencia en individuos

Cuando se habla de la resiliencia en los individuos se está haciendo referencia a la manera o a la forma en las cuales los seres humanos buscan soluciones para lograr afrontar las dificultades y adversidades, destacando los niveles de competencia y habilidades con los que cada uno cuenta, ya que por lo general todos los individuos en alguna circunstancia se van a ver enfrentado a momentos difíciles los cuales requieren de una solución para sobrellevarlos,

logrando salir adelante, y adquiriendo un aprendizaje y una experiencia frente a este tipo de situaciones.

Un elemento central en la resiliencia del individuo es la habilidad que se desarrolla a pesar de los momentos de dificultad, logrando una estabilidad y lo más importante consiguiendo salir fortalecidos y poseer un nivel alto en cada una de las áreas, ya sea en la parte emocional o en la parte intelectual, siguiendo una serie de patrones que permitan sobrellevar este tipo de situaciones que por lo general suelen ser negativas. Ya que si un individuo no es resiliente se va a ver afectado en muchos factores y pueden desestabilizar el futuro a lo largo de la vida.

En el artículo de revista según (Briceño, 2014) indica que la gran mayoría de individuos que son resilientes se destacan porque logran tener un nivel alto en las competencias que recalcan en cada uno, ya sea a nivel emocional que son cada una de las reacciones que puede llegar a tener el ser humano en esta situaciones de amenaza, también se encuentra a nivel intelectual que es donde se realiza el proceso de aprendizaje desde diversos ámbitos luego de haber pasado de un proceso difícil y se aprendió de esa situación. Así como, estas se encuentran la motivación, la esperanza entre muchas otras, de la misma manera se menciona que la resiliencia en los individuos es hoy en día un elemento o una herramienta que ayuda al fortalecimiento para lograr sobrellevar las adversidades, y es necesario que en las organizaciones se cree un vínculo con el capital humano, además de brindarles apoyo para lograr que ellos puedan satisfacer las necesidades que tienen, buscar la manera en que el personal que trabaja para la organización tenga una participación en el proceso y lo que es más trascendental brindarles un acompañamiento constante para que ellos puedan ir desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan realizar un puesto de trabajo eficiente y además que

permitan ayudar a la solución de los problemas y generen ideas grupales para dar una solución frente a posibles inconvenientes que se puedan llegar a presentar.

En otro artículo otra autora (Botero, 2016) comenta que la resiliencia en los individuos consiste en la capacidad con la que actualmente cuenta los seres humanos con el fin de lograr actuar de una forma más colectiva con los demás, también es la forma en la que pueden pensar, actuar y sentir frente a cada adversidad que se le puede llegar a presentar, ya sea nivel personal, familiar o inclusive laboral. Lo importante es sobreponerse de este tipo de situaciones, pero lo que es más significativo es lograr ir aprendiendo de ello, buscando lo positivo que dejó este tipo de situaciones para tenerla presente para en un futuro, ya sea evitándose o superándose de una manera más fácil.

Cabe resaltar que para que haya resiliencia en las organizaciones se debe empezar por que el individuo sea resiliente ya que, si él sabe manejar situaciones difíciles en su vida, va a lograr ayudar a superar los obstáculos que se puedan llegar a presentar en la compañía ya que van a tener la capacidad de poseer un nivel elevado en sus capacidades, puesto que a lo largo de la vida y en los momentos de dificultad el ser humano a pesar de cada una de las situaciones difíciles a la que se ve enfrentado tiene la capacidad de tener una proyección hacia el futuro, y lo que es más importante salir de ese tipo de situaciones aún más fortalecidos. Es por esa razón es que hoy en día las organizaciones deberían empezar a establecer una serie de lineamientos que permitan fortalecer la resiliencia en los seres humanos que trabajan para la organización, valorando aún más el capital humano y buscando la forma de fortalecer las habilidades que tiene cada una de las personas.

4.3.2 El liderazgo en la resiliencia

En la resiliencia organizacional hay un tema que es fundamental e importante que se debe tratar y se debe tener presente y es el liderazgo, ya que en la actualidad para que las organizaciones lleguen a alcanzar un buen nivel competitivo, en la gran mayoría de las ocasiones está ligado con la guía de un buen líder. Un ejemplo de ello es que cuando una empresa está afrontando una crisis de cualquier tipo, muchas de las soluciones que se plantean son provenientes de los líderes, las cuales son adquiridas y estructuradas desde diversas perspectivas y muchas veces fundamentadas desde las opiniones o ideas de su equipo de trabajo como lo da a entender (Otmara Navarro Silva, 2017).

Cabe destacar que un líder no sólo tiene la capacidad de ayudar a superar conflictos internos sino también tiene la capacidad de superar conflictos externos que puedan estar afectando o puedan llegar a afectar a la empresa.

Hoy en día la mayoría de las organizaciones se puede ver amenazadas por la crisis económica que actual se está afrontando, es por esta razón que el liderazgo en este tipo de situaciones es clave para lograr superarlo, teniendo en cuenta que un buen líder es capaz de detectar y reconocer los peligros y riesgos que se avecinan.

En el documento de resiliencia y desempeño organizacional el autor (Botero, 2016) indica que actualmente lo más importante es que un buen líder cuente con habilidades para saber dirigir un grupo, de la misma manera que cuente con la capacidad de reconocer los peligros y adversidades que se pueden presentar y lo más significativo que sea una persona capaz de reconocer y aprovechar las oportunidades que se presentan, las personas que lideran por lo general tienen ciertas características que les permite tener la capacidad de lograr identificar y sabe distinguir cuales son las posibles causa de un problema, cuentan con la capacidad de

manejar y controlar sus emociones, sus impulsos y mantener una buena conducta frente un momento de crisis, logran ser unas personas realistas con una amplia visión hacia el futuro, y algo fundamental que debe tener un líder es la capacidad con la que debe contar para saber dirigir al grupo de trabajo .

Es por esta razón por la cual el autor del artículo Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. (Otmara Navarro Silva, 2017) indica que un equipo de líderes puede realizar una transformación de una empresa que se encuentre en crisis o en dificultad, y convertirla en una empresa exitosa que vea oportunidades en los momentos de dificultad y use a su favor las desventajas que se estén presentando, teniendo en cuenta que cuando se tiene un buen liderazgo se cuenta con la capacidad de desarrollar habilidades que permitan la adaptación frente al cambio.

4.3.3 *Conceptos de resiliencia*

Es fundamental que se destaque la importancia de tener claros cada uno de los conceptos sobre la resiliencia, y el autor (Otmara Navarro Silva, 2017) indica que en la actualidad no existe un significado universal, sí existen conceptos que nos ayudan a identificar y a esclarecer qué significa la resiliencia, pero eso no significa que haya uno definido. Para comenzar se sabe que en los últimos tiempos la palabra resiliencia ha tomado mucha fuerza no solo en las organizaciones, sino también en los individuos, debido a los constantes cambios a los cuales nos estamos viendo enfrentados, y a los que nos vamos a enfrentar. Uno de los términos que más se ajusta a la resiliencia es que es la capacidad con la que cuenta tanto individuos como organizaciones para lograr afrontar y reponerse a situaciones difíciles y situaciones de incertidumbre. Cabe aclarar que la palabra resiliencia no es algo nuevo, pero sí es un término que ha empezado a tomar relevancia nuevamente.

En el diccionario de la real academia destaca que la palabra resiliencia proviene del latín resilio que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar” (Real Academia Española, 2001). La resiliencia en la psicología significa que es la forma en cómo se puede llegar a adaptar a las adversidades, como lo indica (Bernard, 1996 citado en Acero 2008, p. 151), en donde expresa que es la capacidad en la que los individuos reaccionan o se recuperan de un hecho traumático, e inclusive cómo se logra adaptar a pesar de que sea una situación bastante traumática. Otro concepto sobre la resiliencia la encontramos en la física donde se indica que la resiliencia “proviene de la física de los materiales. Expresa las cualidades de un resorte: resistir a la presión, doblarse con flexibilidad y recobrar su forma original”. (Juventud, 2018).

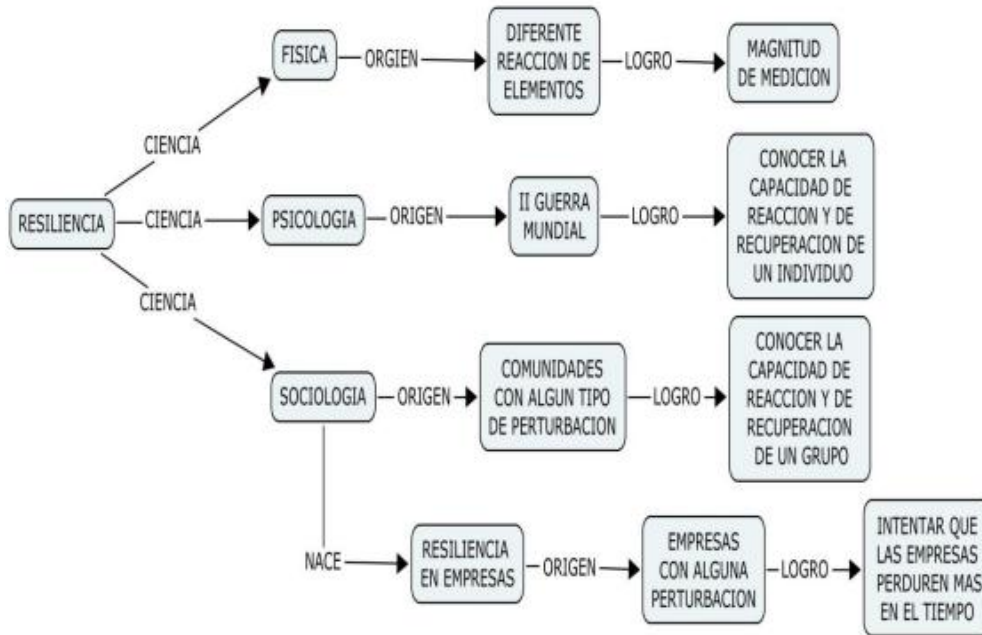
Actualmente uno de los términos más aceptados que se tiene es el de (Garmezy, 1991) el cual la define como “la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” lo que significa que es mantener una actitud que sea positiva frente a cualquier tipo de situación y frente a cualquier tipo de adversidad. Otro de los términos más utilizados es el de (Polk, 1997) donde define cuatro patrones diferentes que son en primer lugar la Disposicional en el cual se encuentran los atributos físicos y psicológicos donde hace parte la inteligencia, la salud y el temperamento, pero también se encuentra la competencia y el sentido del self que este último es el grado de conciencia que tenemos cada uno. En el segundo la Relacional que se destaca por las características de los roles, los aspectos intrínsecos, el valor de la confianza y una amplia red social además darles sentido a las experiencias, así como identificar o relacionar modelos que sean positivos. El tercer patrón es el situacional donde se encuentran las habilidades cognitivas, de solución y atributos de capacidad, así mismo como la evaluación realista de la capacidad de

actuar. Y el último es el filosófico donde se realiza la manifestación de las creencias personales, así como el autoconocimiento y la reflexión de los eventos importantes.

Disposicional	Relacional	Situacional	Filosófico
<p>Engloba atributos físicos y psicológicos relacionados con el ego.</p> <p>En los primeros, están la inteligencia, la salud y el temperamento.</p> <p>En los segundos, la competencia personal y un sentido de self.</p>	<p>Características de los roles y relaciones que nos influyen.</p> <p>Aspectos intrínsecos como el valor de la relación de confianza y una amplia red social.</p> <p>A nivel extrínseco darles sentido de experiencia, identificar o relacionar modelos positivos y buscar a alguien en quien confiar.</p>	<p>Habilidades de valoración cognitiva, habilidad de solución de problemas, y atributos que indican una capacidad para la acción frente a una situación.</p> <p>Hacer una evaluación realista de la propia capacidad para actuar y de las expectativas o consecuencias de esa acción.</p>	<p>Manifiesta las creencias personales.</p> <p>El autoconocimiento y la reflexión sobre uno mismo y los eventos son importantes.</p> <p>Crear que cada persona tiene un cambio único en la vida y se debe mantener una perspectiva equilibrada de esta.</p>

Nota: Polk, 1997 Resiliencia: definición, características y utilidad de conceptos

En el siguiente gráfico se puede observar el significado de la resiliencia desde diversas ciencias como lo son la física, la psicología, y la sociología.



Nota: Trabajo de grado, Resiliencia Organizacional: Una aproximación.

Del mismo modo cabe destacar que la resiliencia es un apoyo fundamental para el aprendizaje, ya que permite y ayuda a tener más flexibilidad y más capacidad para los momentos más complicados permitiendo que se puedan adaptar al cambio. Además, cuando se habla de resiliencia en seres humanos se está haciendo referencia sobre qué tan capaz es el individuo de enfrentar las adversidades de la mejor manera logrando sobreponerse y obteniendo de ella un alto nivel de conocimiento y enseñanza.

En el artículo resiliencia y desempeño organizacional el autor (Sánchez, 2013), nos indica que cuando se habla de resiliencia organizacional está haciendo referencia a la forma en cómo las organizaciones tienen la capacidad de enfrentarse o anticiparse a las situaciones que generan un riesgo o un peligro para la organización, y en llegado caso que logren la adaptación al cambio y a su recuperación sin que se vea muy afectada.

Para concluir hay que destacar que la resiliencia hoy en día es primordial en todos los aspectos ya que es un fenómeno de cambio el cual ayuda a adaptarse de una manera más flexible y adaptable el objetivo de lograr alcanzar respuestas efectivas y eficaces para lograr el mejoramiento de la organización, y ante todo la resiliencia es la capacidad que se tiene de sobreponerse o adecuarse en una situación que se encuentren al límite.

4.3.4 Importancia de la resiliencia organizacional

Luego de conocer el concepto básico de la resiliencia, se debe conocer también cual es la importancia que tiene en las organizaciones, y es que en estos tiempos en los que hay un constante cambio no solo en el sector económico, sino también en la sociedad. Es importante y necesario que las empresas empiecen a implementar la resiliencia si quieren sobrevivir a este tipo de cambios, ya que como se ha mencionado anteriormente la resiliencia consiste en la capacidad con las cuales cuenta una empresa para lograr afrontar las adversidades y amenazas a las cuales se puede ver enfrentada, además de ir desarrollando ciertas habilidades para lograr que una empresa se fortalezca para que pueda asumir positivamente la situación y pueda continuar con su futuro. Es ahí donde se destaca la importancia ya que gracias a la resiliencia las empresas van a tener mucha más confianza, va a contar con mucha más credibilidad y lo que es más importante va a crear una excelente cultura organizacional.

El valor que tiene la resiliencia para las empresas es fundamental para afrontar la crisis que se esté presentando, donde la mayoría de las compañías se han visto bastante afectadas e inclusive muchas han ido desapareciendo, además de que previene que la empresa se vea afectada ya sea de manera temporal o de manera permanente, el tipo de estructura que se viene manejando.

Se concluye que con lo dicho (León, 2013). La importancia que actualmente tiene la resiliencia es que gracias a ella las empresas puedan determinar y puedan diagnosticar el nivel de sostenibilidad que actualmente tiene la organización y que tan bien se encuentra consolidada para lograr afrontar los retos, a los cuales se puede llegar a ver enfrentada en el mercado, que tanta capacidad de adaptación tiene y como puede crear estrategias para este tipo de situaciones, ya que hoy en día no hay nada estable, al contrario en los últimos años se han visto cambios muy significativos que han puesto en riesgos muchas organizaciones. Otra de las razones por las cuales se considera tan importante la resiliencia es porque gracias a ella se va a lograr que las empresas se preparen antes de que ocurra algún acontecimiento que sea maliciosa para la compañía, logrando la identificación de las posibles amenazas que pueden ocurrir, así mismo porque va a ayudar a buscar una solución y le brinde la capacidad de adaptación buscando y creando estrategias para este tipo de circunstancias.

4.3.5 Factores de resiliencia organizacional

Para que la resiliencia se pueda llevar a cabo es necesario que se tomen en cuenta los factores que van a permitir lograr la recuperación de las empresas en las crisis que puedan llegar a presentar, no solamente a nivel organizacional si no también con enfoque hacia sus empleados, porque de esto va a depender el éxito y el futuro de la empresa.

La resiliencia cuenta con diversos factores los cuales son esenciales y de los cuales depende una organización para un buen funcionamiento y es por eso que en primer lugar se encuentra la anticipación, que es estar preparados ante cualquier situación que se pueda llegar a presentar y no esperar a que suceda algún tipo de cambio para luego tomar alguna decisión habiéndose podido prevenir, el segundo factor es la colaboración de cada uno de los empleados, y es que como se ha mencionado anteriormente para que una empresa logre ser resiliente se debe

empezar con que su equipo de trabajo lo sea, para que de esta manera se pueda lograr alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, logrando aportes por parte de ellos, siendo flexibles y demostrando respeto.

También se encuentra el tercer factor que es la confianza ya que es fundamental para una organización ya que es acá donde la compañía demuestra que tan capaz, que tanta esperanza y que cual es la persistencia que tiene para sobrellevar las situaciones y no dejarse caer en el fracaso. Un cuarto factor es la flexibilidad porque de acá depende de cómo la empresa va a lograr realizar cambios y de realizar cualquier tipo de movimiento que no sea tan agresivo y que no vaya a provocar ningún tipo de daño. Un quinto factor son las habilidades de liderazgo ya que va a permitir que el líder pueda tomar la mejor decisión donde se vea beneficiada la empresa, y en donde el líder debe destacar las habilidades de comunicación, porque es necesario que él sepa escuchar a su equipo de trabajo y sepa transmitirles de la mejor manera la información que les quiere dar, que sea un líder creativo, que constantemente tenga nuevas ideas y que sean innovadoras, además de que tenga empatía con los demás y le guste trabajar en equipo.

Según (Barasa et al. 2018) indica que los factores o principios más importantes para la resiliencia organizacional son los recursos materiales, la planificación, las redes sociales, la gestión de la información, la cultura organizacional, las metas y reglas internas y cada uno de los procedimientos que hay en ella entre otras. Pero el autor menciona que de estos factores uno que no es tan relevante son los recursos materiales, aunque son necesarios no son fundamentales para la resiliencia organizacional, en comparación con los otros factores que son esenciales para la toma de cualquier tipo de decisión.

4.3.6 *La resiliencia organizacional*

Con respecto a la resiliencia organizacional se ha identificado que en general también se conoce como la capacidad con la que cuenta las organizaciones para lograr sobreponerse a cualquier tipo de adversidad que se esté presentando o se pueda llegar a presentar, inclusive por alteraciones de la crisis económica, sin que haya una implicación la cual se vea reflejada en su imagen corporativa. La resiliencia organizacional tiene como objetivo fundamental en las organizaciones identificar y estudiar cada uno de los factores los cuales hacen que una empresa alcance la recuperación en los momentos difíciles a los que se tiene que enfrentar, cabe esclarecer que la resiliencia no solo busca analizar la crisis sino también busca que sea una herramienta o un instrumento que permita lograr que se consiga la consolidación de nuevos negocios, empresas y emprendimientos más sólidos, con la capacidad de lograr salir adelante.

Cabe reconocer que muchas de las grandes empresas que había en el mercado no se estaban viendo tan afectadas por los cambios que se venían presentando, pero en la actualidad todo empezó a cambiar poco a poco, ya que ha habido últimamente un cambio significativo en la economía mundial, lo cual ha obligado cerrar a muchas de esas grandes compañías y muchas otras se están enfrentando a situaciones financieras muy poco favorables e inimaginables. Esta situación está mostrando que la forma en que se debe dirigir las empresas está cambiando, y es momento de empezar a aprender cómo se debe manejar los tiempos de crisis, para que los cambios que se están viendo en el mercado no afecten tanto la compañía, ya que poco a poco está quedando evidenciado que las empresas que se resisten al cambio están desapareciendo.

4.3.7 Competencias blandas que acompañan la resiliencia

Hay autores que toman la resiliencia como unas competencias blandas ya que estas permiten y ayudan a que sea adaptable ante cualquier situación. Además de que muchas veces estas permiten que se logre obtener provecho de cada uno de los problemas, e inclusive ayuda a

buscar la manera de cómo se debe ser asertivos. Pero qué son las habilidades blandas, se definen como las aptitudes y cualidades de la inteligencia emocional las cuales permite que se pueda relacionar con los demás, ya que se encuentran los rasgos que se tiene sobre la personalidad, las habilidades sociales con las que se cuenta, los hábitos que por lo general se tienen entre otras cosas.

En muchas ocasiones lo que más les llama la atención a las organizaciones es que el capital humano cuente con ciertas habilidades blandas como lo son el liderazgo que como se había mencionado inicialmente es primordial en cualquier empresa, porque va a tener la capacidad de guiar y dirigir al equipo de trabajo. Otra habilidad que se encuentra es la asertividad ya que va a permitir tener una muy buena comunicación con los demás, logrando expresar lo que siente o piensa. Así mismo habilidades relacionadas con la parte humana, la motivación, el compañerismo entre muchas otras.

En el libro *Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor*, la autora (Villamizar, 2022) menciona que las habilidades blandas se clasifican en interpersonales que están muy relacionadas con la inteligencia emocional y se caracteriza por tener comportamientos individuales. También se encuentra las habilidades interpersonales que están relacionadas con la habilidad interpersonal y se caracteriza por que se presenta con otras personas. Y por último se encuentra la cognitiva que está relacionada con todo lo del pensamiento. Todas estas son habilidades esenciales para lograr vivir en constante armonía, consiguiendo la paz que se necesita, así mismo ayuda a buscar la mejor forma en que se puede llevar una salud tanto física como mental de la mejor manera, y lo que es más importante van a ayudar alcanzar cada propósito o meta que se ha planteado.

Así mismo la misma autora (Villamizar, 2022) indica que hay competencias que acompañan las habilidades blandas que son esenciales para llevar a cabo en la resiliencia organizacional como lo son las siguientes:

COMPETENCIAS ACOMPAÑANTES

Amor propio + Optimismo + Fortaleza + Creatividad + Adaptabilidad + Gestión de las emociones + Flexibilidad

Nota: A partir del libro *Emprende con competencias blandas*, descubre tu potencial emprendedor

En conclusión, las habilidades blandas son fundamentales en todos los aspectos, ya que son esenciales para cada individuo porque permiten lograr interactuar de la mejor manera con los demás, así mismo se llegan a desarrollar destrezas que van a permitir cumplir con los objetivos propuestos. En el caso de las habilidades blandas en las organizaciones son fundamentales ya que va a permitir fortalecer las competencias tanto de empleados como empleadores, ya que va a permitir ir desarrollando destrezas para alcanzar los resultados

4.3.8 Habilidades frente a la resiliencia en la revolución industrial

La revolución industrial fue un proceso que dejó significativos cambios en la historia ya que hubo grandes transformaciones tanto económicas, sociales y tecnológicas que marcaron la historia de la humanidad dejando un antes y un después, fue muy impactante ya que fue algo que se dio a nivel mundial. En total han existido tres revoluciones industriales las cuales generaron grandes afectaciones en el comportamiento humano y en la forma en la cual se realizaba cualquier forma de hacer negocios. Pero en la actualidad se está en proceso de la cuarta revolución industrial que está dejando y va a dejar muchas afectaciones.

La primera revolución industrial fue el abandono del modelo tradicional de la producción artesanal, lo que significa que afectó más que todo a la fabricación de tejidos, se hicieron

cambios en las carreteras que había y se construyó el primer barco a vapor. La segunda revolución industrial se caracterizó por que dio paso a la producción masiva de la energía eléctrica, además de que aparecieron durante ese periodo nuevos materiales para realizar los procesos de producción. La tercera revolución fue la que trajo la automatización para la mayoría de los procesos existentes, se implementó el internet, las energías renovables, la creación y desarrollo de nuevas tecnologías. La cuarta revolución industrial es conocida como la digitalización y actualmente se encuentra en proceso y se encuentra la revolución 4.0. Esta revolución trae consigo consecuencias como la pérdida de empleos, pero también traerá como las demás revoluciones oportunidades, por lo que es necesario adaptarse al cambio que se aproxima y estar resilientes al cambio.

Como se ha podido evidenciar anteriormente la revolución industrial ha traído y seguirá trayendo muchos más cambios, y es por eso por lo que se deben empezar a desarrollar habilidades que ayuden a una mejor adaptación a esta nueva situación que se está presentando. En el año 2016 el autor (Gray, 2016) indicaba que las habilidades que se estaban viviendo en ese entonces iban a cambiar, debido a las nuevas tecnologías, cambiaría la forma en que se percibía y se hacían las cosas no solo en el entorno laboral sino también en el entorno empresarial. El en este artículo presento las diez habilidades que destacaban en el año 2015 y cuales iban a destacar en el año 2020 que son las siguientes:



Nota: Gray, 2016 Las 10 habilidades que necesitas para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial.

Lo primero que se puede observar en esta imagen es que para el año 2015 había habilidades que él no consideraba claves para la revolución industrial, pero este pensamiento fue cambiando ya que como se puede observar hubo cambios para el año 2020, como lo fue la inteligencia emocional, y la flexibilidad cognitiva que entraron a ser parte de las habilidades fundamentales. Así mismo había habilidades que antes eran consideradas claves y las cuales desaparecieron como lo son el control de la calidad, y saber escuchar, estas desaparecieron por ser muy repetitivas y con muy baja complejidad. Algo que llama mucho la atención es que antes la última habilidad que él planteaba era la creatividad y paso para convertirse en una de las principales. Pero así mismo como hubo habilidades que desaparecieron y otras que entraron a formar una parte fundamental para la revolución industrial, también se encuentran las que siempre han permanecido sin ningún cambio como lo son el resolver problemas complejos,

pensamiento crítico, creatividad, manejo de personal, coordinación con otros, tomadores de decisiones, orientación de servicios y el saber negociar.

Con lo anterior queda demostrado la importancia de las habilidades frente a la resiliencia para afrontar el cambio que se está presentando de la cuarta revolución industrial y es que esta nueva era viene cargada de nuevos cambios y de nuevos desafíos los cuales se va a ver enfrentado no solo los seres humanos, sino también las organizaciones, ya que, si no son capaces de irse acomodando al cambio, se van a convertir en empresas obsoletas que poco a poco van a ir desapareciendo en el mercado. Es esta la razón que las habilidades juegan un papel muy importante en este cambio porque ellas van a ir brindando las herramientas suficientes para afrontarlo de una manera inteligente, ya que estas permiten que se pueda identificar, que se pueda llegar a examinar y se pueda clasificar cada riesgo o cada amenaza a la que se pueda llegar a ver enfrentada la empresa frente a los cambios que trae la cuarta revolución industrial. Ya que esta cuarta revolución viene muy con un impacto muy fuerte ya que los cambios se pueden presentar en los sistemas y a los alcances a los cuales puede llegar.

4.3.9 Características y factores de la resiliencia

Como se ha mencionado anteriormente la resiliencia es considerada como la forma o la capacidad que se tiene para afrontar o sobrellevar las transformaciones que puede generarse tanto a nivel individual como a nivel organizacional, pero para que la resiliencia sea efectiva debe estar compuesta por una serie de características que la van a ayudar, en un inicio (Polk, 1997) había definió o elaborado un total de veintiséis características que luego fueron reducidas a sólo seis que fueron los atributos psicosociales, físicos, de roles, de relaciones, características de solución de problemas y el de las creencias filosóficas. Después de un tiempo estas características se vieron afectadas por una modificaciones ya fuera por el cambio del nombre o

porque las dos primeras fueron unidas con el fin de que la clasificación solo fuera de cuatro que fueron denominadas de la siguiente manera primero el patrón disposicional que este consiste en los atributos relacionados con el fisco y los psicológicos que son los que tienen una relación con el ego, entre otros factores el patrón relacional consiste con lo relacionado de las características de roles, los cuales influyen en la resiliencia ya que son en gran parte los que influyen en las experiencia y habilidades, el patrón situacional consiste en la aproximación acerca de las características a situaciones que son manifestadas en forma de habilidades de valoración cognitivas, así mismo como habilidades de solución de problemas, y el último patrón filosófico que tiene como característica las creencias personales que está ligada con el autoconocimiento y todo lo relacionado con uno mismo.

Otro autor como lo es (Sambrano, 2010) define siete características esenciales para la resiliencia que más que todo está enfocado al ser humano las cuales son las siguientes:

- Introspección: esta consiste en la capacidad de autocrítica con la que cuentan los seres humanos.
- Moralidad: es el sentido que cada individuo tiene de las normas y los valores los cuales le permiten definir lo que está bien y lo que está mal.
- Creatividad: tiene como finalidad crear ideas, identificándose, planteándose y creándose, así mismo como logrando buscar nuevas soluciones a diversos problemas.
- Humor: es la forma en cómo se afrontan las situaciones, y el estado de ánimo como se recibe los diferentes tipos de situaciones.

- Independencia: consiste en la capacidad que tienen los individuos para mantener distancia frente a los problemas, estableciendo ciertos límites y evitando ser influenciado.
- Relación: es la habilidad con la que cuentan los individuos con el fin de desarrollar la habilidad de brindar, establecer y sostener lazos fuertes a largo plazo.
- Iniciativa: es la capacidad con la que cuenta una persona para proponer a desarrollar algún proyecto o idea.

Otras tres características o también conocidos como factores que destacan en la resiliencia según (Garmezy, 1993) son el temperamento donde incluye el nivel de actividad, la capacidad reflexiva cuando afronta nuevas situaciones, el segundo las familias ya que hay se encuentra la conexión que existe con los miembros de la familia, y el tercero se encuentra la disponibilidad de apoyo de diversas maneras y en diversas situaciones, ya sea desde el ámbito familiar o laboral.

Así como existen características de resiliencia en el individuo, de la misma manera existen ciertas características de la resiliencia organizacional que son fundamentales destacar para encontrar oportunidades en la organización y son en primer lugar la administración del dolor ya que una empresa no debería ver normal los problemas, se debe buscar siempre la manera en darles una solución para que no sigan creciendo y no vaya a presentar un riesgo en el futuro. En segundo lugar, se encuentra la identidad de la organización, ya que la identidad es lo que define la organización y su razón de ser. El tercero es el proceso de cambio respetando lo que ya existe ya que si bien siempre se debe estar actualizando no se deben realizar cambios bruscos los cuales pueden llegar a perjudicar a la compañía. Es por esta razón que el autor

(Pacheco, 2017) indica que no solo esas son características o factores fundamentales en la resiliencia organizacional sino también se debe incluir la visión innovadora de la empresa que debe intentar cumplirse a su totalidad no solo por los directivos sino también por los colaboradores, dirigidos por un buen líder.

4.3.10 El desafío en la resiliencia.

Anteriormente se habló sobre qué es la resiliencia en individuos, la importancia del liderazgo en la resiliencia, los conceptos básicos de la resiliencia, importancia de la resiliencia organizacional y los factores, el significado de la resiliencia organizacional, cuáles son esas competencias blandas que acompañan a la resiliencia, las habilidades que se deben desarrollar para lograr enfrentar la cuarta revolución industrial, así mismo como las características y/o factores de la resiliencia. Pero es ahí donde surge la gran pregunta cuál es el desafío en la resiliencia.

Y es por esa razón la autora (Hamel, 2003) menciona que cada una de las organizaciones que quieren ser resilientes tienen cuatro desafíos que deben enfrentar donde se encuentra el desafío cognitivo en donde las compañías deben empezar a dejar atrás la negación, la arrogancia, así como la nostalgia. Deben estar dispuestas a enfrentar el cambio y cómo puede afectar el éxito que actualmente poseen. Luego se encuentra el desafío estratégico ya que actualmente la resiliencia debe buscar diversas formas y alternativas de buscar conciencia, y lo que es más importante buscar diversas estrategias mediante ideas para esas situaciones que están creando un riesgo y lograr ser reemplazadas. Así mismo se encuentra el desafío político que consiste en tener la capacidad de destinar recursos que se obtuvieron en el antes y en el ahora para un futuro, no confundiendo con el presupuesto para proyectos que no sean necesario sino al contrario al contrario desarrollando proyectos que sean innovadores y que apoyen el talento humano. El

último desafío es el ideológico ya que en la actualidad hay muy pocas empresas que por lo general tienden a cuestionar la doctrina de optimización ya que es necesario ir actualizando para encontrar más oportunidades en el mercado.

En el libro resiliencia organizacional el autor (Veliz, 2014) recalca que el desafío de la resiliencia organizacional es buscar que las compañías crezcan si o si, logrando la protección de la integridad así se encuentre bajo presión, y es que el indica que hoy en día las organizaciones deberían cambiar la terminología de equipos de trabajo y convertirse en comunidades de aprendizaje ya que es acá donde se van a poder ir desarrollando las habilidades que tanto necesitan las empresas para sobresalir, y es que hay que dejar claro que el éxito no solo va a beneficiar a los socios de la compañía sino también a todo el talento humano que colabora y trabaja para ella. Además, es necesario recalcar que hoy en día es primordial que las compañías sepan fomentar la forma de superar los retos, dificultades y desafíos a los que se pueden ver enfrentados sin caer en la desesperación, de una manera serena y tranquila.

Se puede concluir que uno de los principales desafíos que debe afrontar la resiliencia organizacional es el evitar que se caiga en una crisis, sin saber cómo solucionarlo y lo que es fundamental que no haya una adaptación a este tipo de situaciones, porque si bien hay probabilidades de caer en tiempos difíciles y más con el mundo tan cambiante que se está viviendo el cual se están viendo enfrentados tanto las empresas como los individuos. Lo importante es adaptarse a ese tipo de situaciones sabiendo sobrellevarlas y logrando salir de ahí sin que vaya a ocasionar algún tipo de miedo, sino al contrario dejando un gran aprendizaje y una gran enseñanza de esta situación.

4.3.11 NTC-ISO 22316

El instituto colombiano de Norma Técnica y Certificación, INCONTEC, es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, cual su misión es brindar soporte y desarrollo, dando apoyo para crear ventajas competitivas en los mercados interno y externos. El cual mediante la norma ISO 22316, se establecen principios de Resiliencia organizacional e identifica atributos de apoyo a la organización en la mejora de la Resiliencia. Así mismo define la Resiliencia como la capacidad de absorción de un ambiente cambiante y adaptación, posibilitando cumplir los objetivos, el sobrevivir y prosperar. Es por ello por lo que establece unos principios de los cuales son los cimientos donde se podrá desarrollar, implementar y evaluar para lograr una estrategia de mejora del estado de Resiliencia organizacional. Estos principios son:

- Visión y propósito compartidos.
- Comprensión actualizada del contexto organizacional
- Absorber, adaptarse y responder al cambio.
- Un buen gobierno corporativo.
- Se apoya en diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia.
- Coordinación entre áreas y procesos.
- Gestión eficaz del riesgo.

También establece unos atributos, el cual es atribuido al adoptar los principios de Resiliencia y apoya en las actividades, guiado por su utilización, evaluación y mejora. Estos atributos son:

- Visión compartida y propósito claro
- Comprensión e influencia del contexto.
- Liderazgo eficaz y empoderado.
- Cultura de apoyo a la Resiliencia organizacional.
- Información y conocimiento compartidos.

- Disponibilidad de recursos.
- Desarrollo y coordinación de las disciplinas de gestión.
- Apoyo a la mejora continua.
- Capacidad de anticipar y gestionar el cambio.

Ahora bien, se pueden identificar en dichas normas las actividades de medición usadas en el proceso de evaluación partiendo de los criterios de dirección o del sector que operen, mediante una relación de datos de desempeño los cuales pueden aplicarse a una evaluación de su Resiliencia. Esas actividades son:

Determinar objetivos apropiados sobre Resiliencia organizacional.

Tener criterios de medición y monitorear el estado de los atributos de Resiliencia organizacional.

Diseñar el método, monitorear y evaluar la madurez y desempeño de la Resiliencia.

Reportar los resultados del seguimiento y medición.

5 Conclusiones

La resiliencia organizacional debería ser hoy en día uno de los patrones fundamentales que debería seguir cualquier empresa que quiera seguir en el mercado, ya que como se ha venido observando, el mundo se ha visto enfrentado a múltiples cambios y si se quiere sobrevivir es necesario que se empiece a aplicar, para lograr identificar las posibles amenazas que pueden ocurrir, va a ayudar a buscar una solución y les va a brindar la capacidad de adaptación buscando y creando estrategias para este tipo de escenarios.

6 Inquietudes

El autor (Gray, 2016) indicaba que las habilidades que se estaban viviendo en ese entonces iban a cambiar, debido a las nuevas tecnologías, cambiaría la forma en que se percibía y se hacían las cosas no solo en el entorno laboral sino también en el entorno empresarial. Lo que significa que,

si tuvo cambio durante estos años, estas mismas habilidades de aquí en adelante van a cambiar o empiezan a modificarse para lograr sobrellevar los nuevos cambios y situaciones que se avecinan.

7 Bibliografía

%AB%20resiliencia%20%20C2%BB%20proviene%20de,

la%20realidad%20de%20la%20resiliencia.

Acero, P. (2008). *Del dolor a la esperanza*. Bogotá, Colombia: San Pablo

Baena Botero, I. (2016). *Resiliencia y desempeño organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12664>

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. doi 10.15171/ijhpm.2018.06

Becona Iglesias, E. (2006). *Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto*. Recuperado de [https://www.bienestaryproteccioninfantil.es/imagenes/tablaContenidos03SubSec/01.2006\(3\).Becona.pdf](https://www.bienestaryproteccioninfantil.es/imagenes/tablaContenidos03SubSec/01.2006(3).Becona.pdf)

Briceno, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 39-45. Recuperado de <https://1library.co/document/y90l0mly-meggy-briceno-instituto-mario-briceno-iragorry-venezuela.html>

De la Juventud, S. D. S., & Ginebra, S. *La resiliencia, una mirada que abre horizontes*. Recuperado de

- <https://www.uv.es/~colomerj/fundacion/resilienciahorizontes.htm#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20C2>
- García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2018). Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional. García Rubiano, M. (Ed.). (2019). Actualizaciones en psicología organizacional. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26076>
- Garro, F. M. (24 de 09 de 2021). DELFINO. Obtenido de <https://delfino.cr/2021/09/el-uso-importante-de-las-habilidades-blandas-y-su-relacion-con-la-resiliencia>
- Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>
- Morgan Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-21.pdf>

- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Pacheco Tehuintle Juan José. (2017, noviembre 8). Características de la Resiliencia Empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-la-resiliencia-empresarial/>
- Real Academia Española. (2001.). Resiliencia. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de [lema.rae.es/drae/? val=resiliencia](http://lema.rae.es/drae/?val=resiliencia)
- Revolución Industrial". Autor: Julia Máxima Uriarte. Para: Caracteristicas.co. Última edición: 22 de mayo de 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/revolucion-industrial/>.
- Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8). Recuperado de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398>
- Véliz, F. (2014). Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas. Editorial Gedisa. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/61200>
- Villamizar (2022) *Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor*.
- Vochin, M. M. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19—revisión teórica. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/196526>

Apéndice B. Formato Correlatoría sesión I seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoría****Sesión seminario:** No. I Seminario de Investigación**Tema específico:** Fundamentos teóricos de la Resiliencia organizacional en empresas.**Presentado por:** Gloria Isabel Basto Chacón**Fecha:** 3 de septiembre de 2022

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

La relatora Leidy Tobo, dentro de su relatoría abarcó los desafíos que presenta la resiliencia organizacional, el cual es principalmente evitar que caigan en crisis, sin tener un plan para solucionarlo o que no haya una adaptación ante ese tipo de situaciones, ya que en la actualidad hay más probabilidades en caer en tiempos difíciles, debido a los constantes cambios en el mundo tanto en lo empresarial como en las personas. Por ello es de gran importancia que las empresas sepan cómo fomentar formas de superar retos, dificultades y desafíos en los que se pueda ver enfrentados sin caer en la desesperación de manera serena y tranquila.

Así que, es de gran importancia resaltar que las organizaciones con gran capacidad de Resiliencia se reflejan en el personal de trabajo, siendo este mismo quienes lo expresan mediante sus comportamientos o actitudes. La Resiliencia organizacional desarrolla a su vez una gran ventaja competitiva frente a otros, ya que asumen dichas situaciones como una oportunidad de aprendizaje y de fortalecimiento interno como externo.

Ahora bien, Melillo y Suárez Ojeda (2007). Mencionan aquellos atributos que conforman esas personas con gran capacidad para enfrentar los cuatro desafíos del autor Gary Hamel, los cuales son:

- **Desafío cognitivo;** Se basa en dejar atrás la negación, la arrogancia y también la nostalgia, ya que deben estar dispuestos a enfrentar el cambio. Su atributo, es el manejo de las representaciones.
- **Desafío estratégico;** Se basa en la búsqueda de diversas formas y alternativas que permita generar conciencia, así mismo encontrar aquellas estrategias para afrontar situaciones que están creando riesgo. Su atributo, es aprender a general la misión, una visión, unos objetivos o tácticas estratégicas.
- **Desafío político;** Se basa en la capacidad de destinar recursos obtenidos antes y en el ahora para un futuro, desarrollando proyectos que sean innovadores y que apoyen el talento humano. Su atributo, es la reubicación de los recursos financieros o humanos donde haya mayor retorno.
- **Desafío ideológico;** Se basa en cuestionar modelos obsoletos, ya que son pocas las empresas que cuestionan la doctrina de la optimización, ya que no asegura el futuro de la empresa, por lo tanto, las empresas deben adoptar una doctrina que vaya más allá de la excelencia operacional y la ejecución impecable. Su atributo, es el entendimiento de la importancia de generar cambio (innovación, renovación y optimización). Esto para que la renovación sea continua e impulsada por las oportunidades en vez de ocasional e impulsada por las crisis.

2. Reflexión crítica:

- a) Contenido

Aspectos relevantes del tema: Lo importante dentro de los aspectos relevantes fue conocer los antecedentes de la Resiliencia frente a otras disciplinas y desde que punto se empezó a emplear a las organizaciones. Reconocer lo que implica que una organización trabaje en el desarrollo de la Resiliencia, ya que le será más fácil anticiparse ante cualquier adversidad.

Acuerdos y desacuerdos: dentro de este punto si hubo un desacuerdo conforme al tema de la casita de la Resiliencia, ya que vimos que se adapta mejor a la relatoría 2 y el cual queda pendiente para la siguiente sesión donde se profundizará mejor sobre el tema.

b) Claridad de la exposición

La relatora Leidy Tobo, tuvo un buen manejo de la información expresando de manera clara la exposición, profundizando en los fundamentos teóricos de la Resiliencia organizacional y brindando información importante sobre las características, principios y desafíos que conlleva la incorporación de la Resiliencia.

c) Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

La relatora Leidy Tobo, tuvo buen dominio del tema, mantuvo una comunicación clara y asertiva con un buen uso de las herramientas, lo cual fue fundamental para una mejor apreciación de lo expuesto y mantuvo gran interés en responder a cualquier duda o inquietud.

Apéndice C. Formato Protocolo sesión I seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión Seminario: No. I Seminario de Investigación

Tema específico: Fundamentos teóricos de la Resiliencia organizacional en empresas.

Fecha: 03 de septiembre de 2022

1. Asistentes y funciones

<u>Funciones</u>	<u>Asistentes</u>
Director	Luz Helena Villamizar
Relator	Leidy Paola Tobo García
Correlator	Gloria Isabel Basto Chacón
Protocolante	Ingrid Marcela Velandia Villamizar

2. Comentarios del protocolo anterior

Durante esta relatoría no se dan comentarios de relatorías anteriores, debido a que esta fue la primera del seminario de investigación.

3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

- Relatoría: La relatora Leidy Tobo realiza una presentación de su tema utilizando diapositivas de Power point con una dedicación de tiempo de 20 minutos, donde da a conocer la investigación desarrollada sobre los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional, destacando diferentes conceptos desde las diferentes ciencias y estudios.

- Correlatoría: La Correlatora de este tema de discusión fue Isabel basto la cual contó con un tiempo estimado de 10 minutos para realizar la intervención, donde de manera verbal habló sobre los desafíos de la resiliencia.

4. Desarrollo de la discusión

En el desarrollo de la discusión se logró una participación activa de cada uno de los participantes donde se realizó una discusión sobre los factores de la resiliencia organizacional, del mismo modo se logró concluir que para ser resilientes también debemos anticiparnos a los situaciones de crisis por tal razón las organizaciones deben crear sus propias matrices de riesgos, en esta primera relatoría se logra ir identificando las diferentes habilidades del personal para ser resilientes, destacando la importancia sobre el rol del capital humano. Destacando los pensamientos rumiantes sobre resiliencias bajas.

5. Anotaciones y pregunta del participante

Anotaciones

Indagar sobre La casita de Vanistendael si es una herramienta o un modelo

Preguntas

¿Cuál sería el proceso de baja resiliencia organizacional?

¿Cómo manejar los factores de resiliencia organizacional?

¿Cuáles son las estrategias para lograr resiliencia a nivel personal y organizacional?

6. Conclusión

Se logró validar los diferentes conceptos de la resiliencia organizacional, y la importancia de anticiparse como empresa a los hechos mediante identificación de procesos que puedan desviarse, generando estrategias de comunicación para mejorar los diferentes procesos, del

mismo modo se destaca la necesidad de evaluar los factores sobre resiliencia. Igualmente se realiza una analogía de la resiliencia personal VS la resiliencia organizacional.

7. Tema de la siguiente sesión

El tema de la siguiente sesión es sobre las estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en empresas.

Apéndice D. Formato Relatoría sesión II seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión Seminario: No. II Seminario de Investigación

Tema específico: Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la Resiliencia organizacional en empresas.

Presentado por: Gloria Isabel Basto Chacón

Fecha: 17 de septiembre de 2022

1. **Objetivo:** Investigar mediante las fuentes de información existentes, sobre las estrategias y metodologías utilizadas con el propósito de reconocer aquellos elementos y características que hacen a una organización resiliente.

2. **Fuentes De Información**

Acosta J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19.

BICE. (2018). Hacia la puesta en práctica de la Resiliencia.

Calvo de Mora, J. (1991). Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones.

Chiavenato I. (1993). Administración de recursos humanos. México D. F: Editorial Mc

Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

Cruz, Erika. (2021). Estrategias de Resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19

Estrella-García, E. N., & Torres-Rodríguez, J. F. (2015). Estudio de factibilidad de una fábrica de sillones tipo puff. Universidad San Francisco de Quito.

Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). Un enfoque de "modelos conceptuales" para la resiliencia organizacional. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), págs. 6–12.

Grane J; Forés A. (2007). La Resiliencia. La casita de Vanistendael. Capítulo 79. Editorial UOC.

Grané Ortega, J. (2013). La resiliencia. Barcelona, Spain: pag 79 Editorial UOC.

Graw Hill.Chagoya, Z. (2021). Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos. Collins. J. (2002). Empresas que sobresalen, Editorial Norma.

Llorens S. Salanova M. Torrente P. Acosta H. (2013). Interventions to Promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology.

Lugo de Meza, M. (2019). La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional. *CIENCIAMATRIA*, 4(6), 93-104.

Méndez A, Carlos E. (2020). Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia. Universidad del Rosario.

Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo de Resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana. Universidad Ean.

Ortiz F, Hernán A; Erazo A, Cristián A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*.

Piñeiro, J.; Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y Resiliencia. Revista Galega de Economía. Tomado de Redalyc.Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia.

Salanova, Marisa; Llorens, Susana; Martínez, Isabel M. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.

Sánchez-Ávila, M. F. (2016). Tipos de Resiliencia y Resiliencia Organizacional [Types of Resilience and Organizational Resilience].

Sandoval, José. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Redalyc.Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.

Saveedra, Liliana. (2017). Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición.

Villalba Rivera, r. (2017). Modelos de Resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información.

3. Preguntas que motivan a la investigación

¿Cuáles son los métodos existentes que permiten el desarrollo de la Resiliencia organizacional?

¿Cómo generar cambio en la organización en tiempos de crisis?

¿Qué modelos o estrategias fueron creados debido a la pandemia Covid- 19?

¿Cómo identificar una organización con alta Resiliencia a una con baja Resiliencia?

¿Cuál es el elemento principal para generar Resiliencia en las organizaciones?

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción

En la presente relatoría aborda los métodos y estrategias implementadas para el desarrollo de la Resiliencia organizacional en las empresas. Es necesario resaltar que las organizaciones están inmersas a constantes cambios políticos, económicos, culturales, ecológicos, entre otros, afectando el desarrollo de las personas y así a su vez de las empresas. Por lo cual compone diferentes conflictos, ya sean estos por migraciones, desastres naturales, guerras e inclusive pandemias y mediante esto se desestabiliza a las organizaciones de manera interna como externa.

La Resiliencia toma gran importancia permitiéndole a las organizaciones anticiparse ante las distintas circunstancias que puedan generar crisis, logrando salir bien librada y en mejores condiciones. Por ello fundamental identificar aquellos métodos y estrategias que permiten a las organizaciones desarrollar la Resiliencia o como señala Conz y Magnani (2020), la cual es desarrollada en el tiempo en las etapas de proactividad (anticipación), absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste) y de reacción ante la inestabilidad provocada por las crisis.

Por lo tanto, la investigación aborda diferentes fuentes bibliográficas como son libros, trabajos de grado, artículos, etc. Lo que permitió la profundización de las diferentes metodologías o estrategias utilizadas para lograr alcanzar la Resiliencia organizacional empresarial.

4.2 Objetivo

Identificar estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la Resiliencia organizacional en empresas.

4.3 Modelos de Resiliencia Organizacional

4.3.1 Healty and Resilient Organizations – HERO

Es un modelo heurístico que describe e integra resultados de las organizaciones saludables y resilientes, el cual surge de las crisis económicas actuales de nivel mundial y que hace relación con respecto a las empresas que han sobrevivido y adaptado a estos cambios o que se han fortalecido volviéndose más resistentes frente a las adversidades, dicho modelo propone un proceso motivacional prediciendo el compromiso laboral, su objetivo es describir, explicar y predecir el rendimiento óptimo y amplificar y mejorar el bienestar psicosocial y la calidad del trabajo y vida organizacional (Salanova, Martínez, Llorens, 2005, 2014).

Una organización saludable debe contar con las siguientes características, las cuales provienen de tres elementos clave (Salanova, 2009):

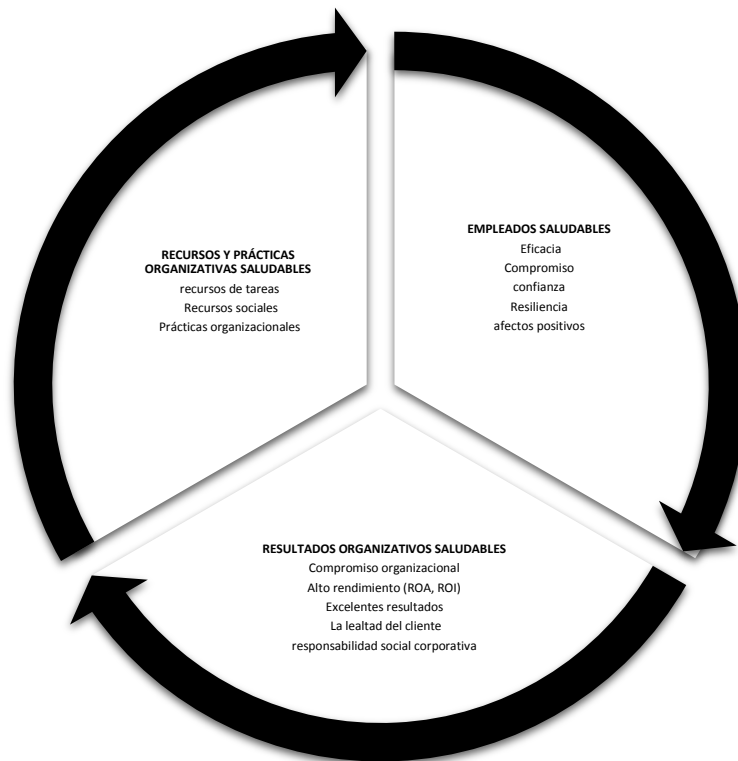
- Para la organización la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Se tiene un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Se brinda a los empleados un ambiente de trabajo inspirador.
- Los trabajadores se sienten vitales y energéticos.
- La organización ofrece bienes o servicios de excelente calidad.
- La organización cuenta con una imagen positiva en su entorno debido a una gestión
- Socialmente responsable.

Aquellos elementos claves que se proponen para identificar a una organización positiva y estas interactúan entre sí generando beneficios entre el uno y el otro son:

- Recursos y prácticas organizacionales saludables, entendidas como estrategias que generen retroalimentación, autonomía, trabajo en equipo, coordinación y promoción de líderes.
- Empleados saludables o grupos de trabajos que disfruten del bienestar psicosocial con respecto al compromiso en el trabajo, creencia en el trabajo y emociones positivas.

- Resultados organizacionales saludables que genere alto rendimiento, excelencia organizacional, buenas relaciones y buen ambiente organizacional, así como responsabilidad corporativa.

Figura 1. Modelo HERO de organizaciones positivas



Nota: Salanova et al. 2012. A partir Healthy & Resilient Organizations (HERO) model

4.3.2 Modelo multinivel de Resiliencia organizacional – MMRO

Es un modelo teórico que identifica cómo se adquieren las cualidades de Resiliencia, por lo que su identificación permite ver que tan resiliente es el personal ante la adversidad, ya que es el personal quienes modifican los sistemas sociales construidos colectivamente antes las necesidades de adaptación empresarial, es evidente que las capacidades individuales tanto colectivas sean componentes claves de la Resiliencia.

Para Reís, De Paiva, & Goldschmidt (2017) la Resiliencia organizacional es una consecuencia, es una característica que cíclicamente debe demostrar su capacidad de adaptarse positivamente ante la adversidad como resultado de la individualidad resiliente, que varía de persona a persona, de aquellos que pueden tomar acción para ajustar el sistema organizacional.

Tabla 1. Modelo MMRO: niveles individual y sistémico

NIVEL	INDIVIDUAL	SISTÉMICO
Componente invertido	Personas	Procesos
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias personales • Aceptación de la realidad. • Aceptación del cambio • Capacidad de improvisación. • Implementación de estrategias. • Auto estima elevada. • Optimismo. • Equilibrio emocional. • Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de confianza y respeto. • Cambio en todos los procesos organizacionales en busca de: • Flexibilidad • Agilidad • Fortalecimiento del proceso • Credibilidad.
Posibles resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje. • Apropiación de características individuales de Resiliencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación cultural • Reestructuración de los procesos • Apropiación de características sistémicas de Resiliencia.
Posibles resultados negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de productividad • Pérdida de calidad • Rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de productividad. • Pérdida de calidad. • Aumento de costos y gastos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Incomprensión y culpabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de imagen favorable. • Ineficacia.
--	---	---

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional con base en los factores claves de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana.

4.3.3 Modelo de acción resiliente – MAR

Es un modelo que entiende que las organizaciones pueden tomar provecho de las oportunidades con la ayuda del recurso básico de toda organización, el personal. Siendo un bien común abarcando aspectos de cuidado del entorno organizacional y aprendizaje, donde el personal es centro de dicho modelo, pues ahí donde se es necesario el compromiso de parte de estos para con la organización y frente con los otros.

El cual concibe al ciudadano organizacional en la búsqueda de un bien individual o colectivo. Estableciendo los siguientes principios que debe tener una organización como se podrá apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Principios del modelo MAR

PRINCIPIO	ALCANCE
Cuidar	Es la cualidad participativa del ciudadano organizacional que se basa en el respeto y responsabilidad que se adquiere al ser parte integral de una sociedad organizacional.
El ser humano en el centro del negocio	El trabajador es el eje fundamental; el recurso básico y transformador de la organización.

Sistema organizacional	<p>La organización debe promover el desarrollo del ámbito intrapersonal (personal), tanto como el del equipo de trabajo (intrapersonal), para poder contar con la empatía y compromiso del capital humano.</p> <p>La Resiliencia se construye desde la colaboración; y esta es el reflejo de las actitudes personales que se reflejan en su participación colectiva.</p>
Sistema personal (interpersonal)	<p>El autor reconoce que la ética, capacidad cognitiva, emocional, adaptativa, espiritual, familiar y creativa, forman parte de la mirada personal para aprender y tomar decisiones constructivas de la misión individual como ciudadanos organizacionales.</p>
Sistema colectivo (interpersonal)	<p>La interrelación generada en el ambiente organizacional debe fomentar el estrechamiento de las relaciones entre individuos, con tal de afianzar las interacciones duraderas.</p>

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional con base en los factores claves de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana.

4.3.4 Modelo de Resiliencia adaptativa – MRA

Este modelo se da precisamente por los adelantos tecnológicos, como la información que se sube a la nube, los dispositivos de comunicación, el internet, avances en robótica, las energías renovables, todo esto permite que las organizaciones deban enfrentar entornos más cambiantes e implica tener ir adaptándose a las nuevas invenciones tecnológicas.

Según Resilient Organizations (2018) la Resiliencia adaptativa corresponde a los ajustes que realizan las organizaciones al enfrentar entornos volátiles; existen organizaciones que han conseguido una adaptación con resultados incluso mejores a los que tenían antes de enfrentar los momentos de crisis. A continuación, se presenta los factores centrales de Resiliencia adaptativa:

Tabla 3. Factores del modelo de Resiliencia adaptativa

FACTOR	CONCEPTO
Tipo de liderazgo	<p>Desde los mandos altos y medios se gesta la Resiliencia adaptativa al ir formando poco a poco una cultura organizacional que valore a los empleados y fomente un ambiente de valoración, colaboración y aprendizaje. Los líderes deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener atributos personales de buen relacionamiento. • Planificar y delegar. • Administran bien los recursos • Conocer ampliamente los problemas estándar de la organización.
Valorar a los empleados	<p>La cultura construida es el ambiente propicio para que los trabajadores demuestren su compromiso y entusiasmo. Ellos (los trabajadores) deben ser resilientes para poder contribuir a la Resiliencia organizacional. Para ello la organización requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes solidarios que demuestren un interés

	<p>genuino.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar emocional, social y físico como una prioridad. • Gestión adecuada del trabajo y estrés. • Comunicación abierta donde los colaboradores puedan expresar sus puntos de vista. • Empoderar al personal • Cultura de aprendizaje • Tener claridad de roles para evitar el conflicto • Adaptar, cuando se requiera, las prácticas en recursos humanos.
Colaboración	<p>Compartir ideas, principalmente, y recursos físicos. Esta colaboración debe ser al interior del equipo de trabajo y hacia el exterior del equipo.</p>
Aprendizaje organizacional	<p>La organización que está dispuesta a aprender puede enfrentar situaciones nuevas, comprendiendo más rápido lo que deben hacer. Algunos aspectos a tener en cuenta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No culpar; buscar solucionar los problemas. • Una cultura en dónde se pueden admitir los errores y aprender de ellos. • Considerar y escuchar los distintos puntos de vista. • Disposición a asumir riesgos e ideas no

probadas.

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional con base en los factores claves de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana.

4.3.5 Modelo de la Organización Resiliente – MOR

Ahora bien, las organizaciones resilientes no son solo aquellas que son capaces de superar las crisis por la que estén pasando, sino también aquellas que se anticipan ante cualquier eventualidad, son aquella que se encuentran en constante evaluación y son conscientes de las situaciones por las que pueden pasar, logrando mitigar el impacto. Convirtiendo esa crisis en una fuente estratégica de oportunidad.

Es por ello que la Resiliencia debe ser inherente a las organizaciones sin importar su tamaño, el tipo o lo que se dedique, por ende, la Resiliencia organizacional consta de indicadores los cuales han sido desarrollados por Resilient Organizations (2020), mediante el estudio de casos y el cual concluyó que la Resiliencia organizacional consta de 3 atributos (grupo) independientes que puede ser medidos por los siguientes indicadores.

Tabla 4. Grupos e indicadores del modelo MOR

GRUPO	INDICADOR	DESCRIPCION
Cambio inteligente	Planes de prueba de estrés	Simulación de escenarios de aplicación de planes a momentos críticos.
	Actitud proactiva	Una disposición estratégica para responder a alertas tempranas de cambio en el entorno interno y externo de la

		organización.
	Planificación de estrategias	Identificar en el desarrollo y la evaluación de planes y estrategias aspectos de mejora respecto al entorno organizacional.
	Unidad de propósito	Conciencia unificada en la organización sobre cuáles serían las prioridades después de una crisis.
Liderazgo y cultura	Compromiso personal	El personal está capacitado y usa sus habilidades para resolver problemas y se encuentra comprometido con la organización y el éxito a largo plazo.
	Conciencia de la situación	Existe un ambiente dónde se pueden compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de advertencia temprana.
	Innovación y creatividad	Se alienta y se recompensa al personal por utilizar su conocimiento de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes.
	Liderazgo	Liderazgo en crisis para proporcionar una buena gestión y toma de decisiones, así como una evaluación continua de estrategias.
	Toma de decisiones	El personal tiene la autoridad adecuada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está

		claramente delegada para permitir una respuesta a la crisis.
Redes sociales	Alianzas efectivas	Se cuenta con relaciones con otras organizaciones que puedan ser utilizados especialmente durante los momentos de crisis.
	Aprovechar el conocimiento	La información crítica se almacena en varios formatos y ubicaciones, y el personal tiene acceso a opiniones de expertos cuando es necesario.
	Recursos internos	Los recursos se encuentran dispuestos para ser utilizados especialmente durante los momentos de crisis.
	Trascender barreras	Minimización de las barreras sociales, culturales y de comportamiento que impiden la coherencia de acción de la organización.

Nota: A partir del trabajo de grado de Niño Rodríguez, R.J. Dávila Lancheros, M.L. & Torres Ávila, C.E. (2021). Modelo Resiliencia organizacional con base en los factores claves de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana.

4.3.6 Modelo Kurt Lewin.

Es un modelo de la gestión del cambio propuesto por Lewin, el cual define el cambio como una modificación de las fuerzas para mantener el comportamiento de un sistema estable, el cual es necesario que actúan dichas fuerzas para lograr el cambio y así mantener el statu quo, dicho lo anterior lo que buscan estas fuerzas es que se mantengan equilibradas entre sí, las

fuerzas involucradas se les conoce como fuerza impulsora y fuerza restrictiva, logrando lo que según Lewin sería un equilibrio “casi estacionario”.

La modificación de las fuerzas lo que busca es incrementar si son propulsoras del cambio o si hay que mitigar dichas fuerzas que lo impiden. Es allí donde Lewin a partir de su observación se da cuenta que tanto los individuos y las organizaciones se relacionaban con los cambios de diversas índoles, ya sean estos ideológicos, financieros, estructurales y de liderazgo, entre otras.

Entonces, este modelo se basa en una formulación teórica de valores que se conoce como campo de fuerza, donde las fuerzas impulsoras ejercen cierta presión positiva para ejercer el cambio, a diferencia de las fuerzas restrictivas que detiene el mismo, conforme a las tres fases para que el cambio de haga en efecto.

Figura 2. Modelo de cambio



Nota: A partir del artículo de Sandoval José. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>

Como se puede observar en la figura el modelo consiste en tres fases las cuales son:

Descongelamiento, implica la reducción de fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, se ve la necesidad de crear conciencia al cambio y reduciendo cualquier resistencia que lo impida.

Movimiento, es la acción y toma de decisiones importantes encaminadas a la aceptación actual frente al cambio a realizar, en sí consiste en desplazarse a un nuevo estado o nivel dentro de la organización, desarrollando unos nuevos ya sean estos, conductas, valores y actitudes.

Re congelamiento, es donde se estabiliza la organización conforme a un nuevo estado de equilibrio, acompañado de mecanismos de apoyo como lo es la cultura, la norma, políticas y estructuras organizacionales.

4.3.7 Modelo Ernst & Youngse - EY.

La pandemia COVID-19, fue un periodo de gran incertidumbre para las empresas causando cambios significativos e interrupciones en todos los sectores, por lo que dejó diversidad de grados de impacto, muchas de las organizaciones no estaban preparadas para esta eventualidad, por lo tanto, se vieron en la necesidad de realizar una evaluación general para tener una recuperación pronta y poder responder a diferentes desafíos que encuentren en el transcurso del tiempo.

Ahora bien, La empresa Ernst & Youngse (EY), especializada en asesoramiento en gestión de las empresas, ha desarrollado un modelo de Resiliencia Empresarial para que las organizaciones las adopten y así liderar asertivamente en medio de la crisis generada por la pandemia COVID-19, el modelo es una herramienta de autodiagnóstico para definir y reevaluar estrategias que permitan mitigar los efectos generados por la crisis, el cual se identifican 9 áreas de la empresa con un enfoque estructurado e integral y así tomar las acciones pertinentes para la gestión de crisis y lograr la Resiliencia empresarial.

Figura 3. Modelo EY



Nota: A partir Acosta J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19.

4.3.8 La casita de Vanistendael

La casita es una herramienta desarrollada por Stefan Vanistendael, el cual alude a una metáfora representada por un gráfico donde destaca aspectos importantes para realizar intervenciones claves resilientes, por lo que cada estancia de la casita representa un dominó de intervención potencial para contribuir a la construcción de la Resiliencia. En la actualidad se ha hecho muy útil el uso de esta herramienta para manejar diferentes aspectos que permiten el desarrollo, la construcción o restablecimiento de la Resiliencia y que principalmente fue creada como una herramienta de comunicación, estableciendo elementos importantes para construir la Resiliencia, por lo que se ha adaptado perfectamente a la construcción de la Resiliencia en las organizaciones.

La casita de Vanistendael está representada de la siguiente manera:

Suelos: en esta primera parte el autor hace relación con las **necesidades básicas**, si lo llevamos en cuanto a lo empresarial, están formados por elementos que le permitirá subsistir como lo son: la materia prima, los insumos, el capital, la maquinaria, entre otros.

Cimientos: en cuanto a esto el autor habla de las **redes de contactos - aceptación fundamental de las personas** y si lo aplicamos a lo empresarial la aceptación fundamental con respecto a las redes de contacto, se vería reflejado en cuanto a los grupos de interés como lo son los proveedores, los clientes y los empleados, ya que es fundamental mantener una buena relación y también la percepción que tienen estos conforme a la empresa.

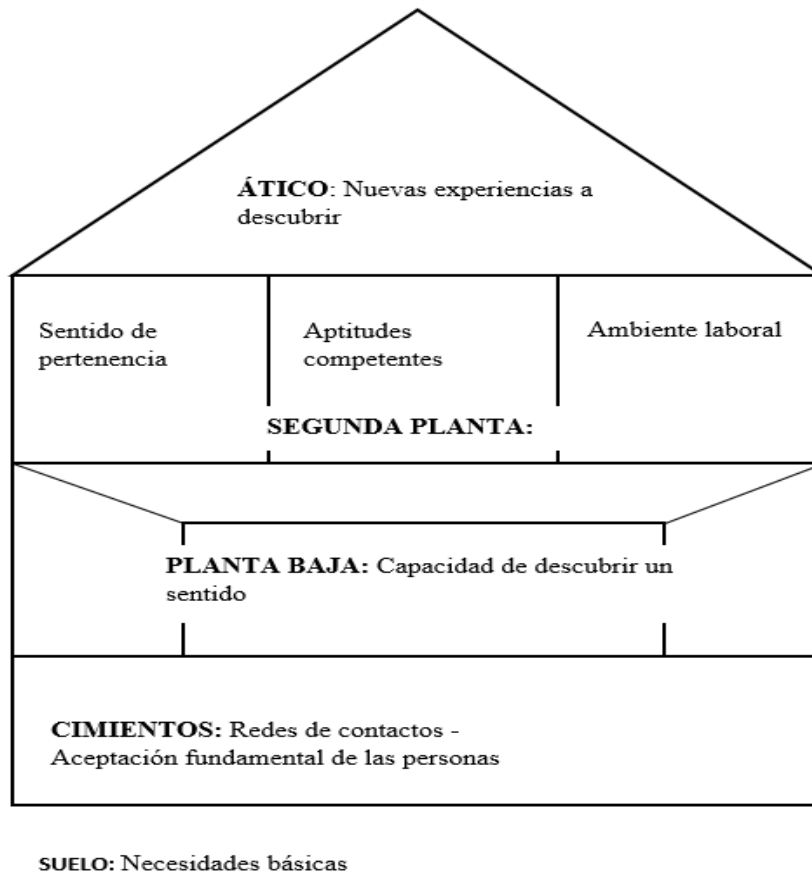
Planta baja: en esta parte el autor habla de la **capacidad de descubrir un sentido**, en cuanto a lo empresarial, es la forma de encontrar sentido o más que todo una dirección esto sería mediante la Misión, Visión y Objetivos. Pero para Vanistendael esta parte es mucho más profunda, pues es para él la capacidad de proyectarse hacia el futuro, abriendo un espacio para la planificación o construcción de objetivos realizables, ya sean estos para las empresas objetivos de corto, medio o largo plazo y donde enfatizó es en cuanto a la palabra realizables, ya que es importante que se planteen cosas que puedan lograr o que vayan acorde a su visión empresarial.

Segunda planta: en cuanto a esta parte de la casa se encuentra dividida por tres habitaciones, adaptando lo en cuanto a la organización sería; en la primera habitación encontramos el sentido **de pertenencia**; que tan dispuestos están los empleados en trabajar en pro al logro de la empresa. En la segunda irían las **aptitudes competentes**, es encontrar aquellas falencias o fortalecer aquello en lo que ya es bueno. Por último, sería el **ambiente laboral**, en cuanto a esto es importante reconocer el trabajo de los empleados, saber que tan felices son en la empresa, emplear elementos que hagan que su estancia sea más agradable. Esto permite obtener un mejor análisis interno de la organización desde los diferentes campos, ya que es importante no solo tener conocimiento externo sino también interno de la empresa.

Ático: en cuanto a esta parte el autor lo define como **nuevas experiencias a descubrir**, podemos encontrar aquello que pasamos por alto en las anteriores estancias como también se

puede identificar nuevas soluciones, nuevos campos a explorar como también nuevas tendencias de mercado, aquí lo importante es que la empresa esté dispuesta al cambio.

Figura 6. La casita de Vanistendael



Nota: elaborado a partir de BICE. (2018). Hacia la puesta en práctica de la Resiliencia. Tomado de La-Casita-es.pdf (bice.org)

4.4 Herramientas de evaluación o diagnóstico de Resiliencia Organizacional

4.4.1 Herramienta ERIC

El conocimiento de una empresa es de gran utilidad para la identificación de aquellos factores que son determinantes con respecto al logro de la competitividad. Al identificar esos factores se pueden reducir o eliminar aquello que genere altos costos o que, de menor valor

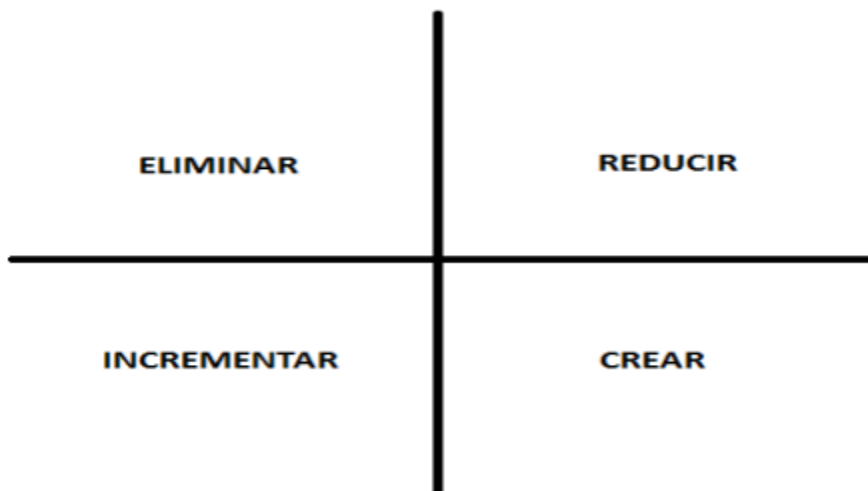
agregado, centrándose en incrementar aquello que tenga mayor utilidad y que genere valor agregado, lo cual permite una ventaja competitiva frente a otras empresas.

A su vez, como lo menciona (Pablo León, 2013) lo que se pretende manejar mediante la herramienta son dos variables importantes las cuales son las variables basura y las variables vitales.

La primera variable representa aquellas que han venido adhiriendo a la compañía en el transcurso de su vida útil y que muchas veces las hacen parte fundamental de sus procesos o sectores sin que se percaten. Las segundas variables son aquellas que realmente afectan a la compañía, pues están ligadas a su debido funcionamiento, lo que significa que no deben tocarse ya que pueden generar problemas para la propia existencia de la empresa.

Ahora bien, por ello es que esta herramienta se convierte en una parte fundamental de resistencia, ya que mediante dicho análisis se puede llegar a encontrar los problemas que pueden llevar a convertirse en peligros en el futuro de la empresa, lo que hace de la herramienta tan útil.

Figura 7. Herramienta ERIC



Nota: A partir del trabajo de grado de León, P (2013). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:
Una aproximación

Los factores claves para la creación del modelo son los siguientes:

Eliminar: en este aspecto se busca las variables que se han venido convirtiendo en indispensables y las cuales la empresa quiere hacer una eliminación de estas tanto interno como externamente.

Reducir: en este aspecto se buscan las variables que se pueden reducir al quitar peso en respecto a su importancia de manera que no afecte los objetivos de la empresa.

Incrementar: en este aspecto lo que se busca es identificar aquellas variables que puedan ser incrementadas para ser de gran valor agregado.

Crear: en este aspecto se identifican aquellas variables que pueden generar un nuevo modelo de negocio y el cual se encuentra muy ligado a la resistencia al cambio.

4.4.2 Herramienta Espina de pescado

El método de espina de pescado, es una herramienta que permite la identificación de problemas, las causas de estas y su efecto. Donde se podrá establecer una solución a dichos problemas y el cual contiene cuatro tipos de estrategias, donde pueden tomar como modelo a desarrollar para mejorar la Resiliencia, dichas estrategias consisten en la resistencia, fiabilidad, flexibilidad y redundancia. Donde bien la fiabilidad y la resistencia vienen siendo las estrategias más exitosas, lo anterior no significa que con el desarrollo de dichas estrategias aseguren el éxito de la organización, pues esto dependerá también de otros factores como la madurez de la organización.

Ahora bien, el modelo les permite a las organizaciones el reconocimiento de distintas capacidades como actividades, lo que serán piezas claves para el mejoramiento de la Resiliencia, así permitiendo durabilidad del negocio, lo cual le fortalecerá sus operaciones como el estar atento a futuras dificultades. Las características propuestas en el modelo para que una organización sea resiliente son:

Acuidad: Es la habilidad que tienen las organizaciones para reconocer las cosas que han ocurrido en el pasado para prevenir o mitigar los riesgos que se puedan presentar en el futuro.

Tolerancia a la ambigüedad: Es la capacidad que tienen las organizaciones para tomar decisiones sobre la puesta en marcha, aun así, si la situación actual tiene niveles altos de incertidumbre.

4.5 Estrategias de Resiliencia Organizacional

4.5.1 Estrategia cultura organizacional.

En el transcurso del tiempo las organizaciones se han encontrado a constantes cambios, ya sean estas buenas o malas; por ello es de gran importancia fortalecer a quienes componen dicha organización. Es así, que el talento humano debe estar capacitado para aportar estrategias que permitan el crecimiento de la organización al logro de sus metas, siendo esto de gran vitalidad pues entre más involucrados estén sus colaboradores, mayor es el resultado que se verá en el futuro.

Es por ello por lo que se le conoce como Cultura Organizacional, entendiéndose este como un conjunto de hábitos, creencias, cultura y experiencias propias del ser, el cual integran a una organización.

Según Chiavenato, el autor lo plantea como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. (Chiavenato, 1993).

Es evidente que mediante una buena práctica de la cultura organizacional puede tener mayor influencia sin la necesidad de aplicar mecanismos de control, creando un sentido de identidad compartida, haciendo de quienes la conforman sean más comprometidos con los intereses de la organización. Es por ello que se logran grandes propósitos y se llega a superar grandes obstáculos.

Cuando una empresa logra mantener una buena cultura organizacional le será más fácil adoptar la innovación como estrategia para lograr la Resiliencia. Por ende, la innovación genera cambios no solo en los productos o servicios, sino también estructurales, cambio en procesos que genera nuevas formas de acción respondiendo con flexibilidad y adaptación al cambio creando ventajas competitivas y en el sector que opere. Mediante la innovación una organización puede replantearse estrategias para mejorar el modelo de negocio, los productos, la calidad del mismo y mejorar sus servicios, buscando la eficiencia y logrando resultados favorablemente económicos.

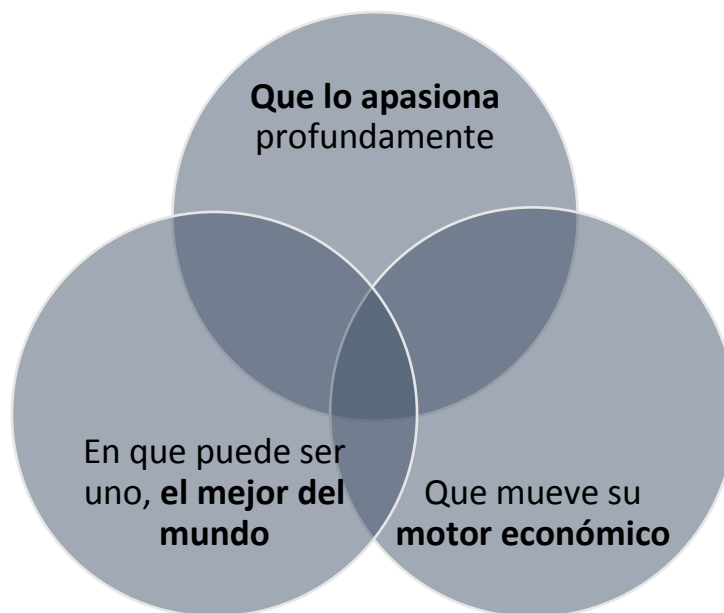
4.5.2 Estrategia del Erizo por Jim Collins.

La estrategia del Erizo de Jim Collins, se basa en una fábula griega que lleva por nombre “el erizo y el zorro”. Donde se expone la importancia de pasar de lo bueno a lo sobresaliente, proponiendo el concepto del erizo, mientras estudiaban empresas para identificar el éxito de algunas y lo que hace que otras no logren alcanzar sus objetivos. Así mismo aplicando esto a lo empresarial para entender la dinámica de aquellas empresas que llegan a ser

sobresalientes, por lo que realizan una clasificación siendo los erizos aquellas empresas que logran impulsar y como zorros, aquellas empresas que no logran adoptar el concepto para el logro de sus objetivos pues son dispersos e incoherentes.

Lo que hace al erizo tan especial a diferencia del zorro, según la fábula, menciona que el zorro es muy astuto pues inventa muchas formas de atacar, a diferencia del erizo se especializa en una muy sencilla, es tranquilo y solo busca proteger su hogar. Es así, que, mediante la búsqueda de simplicidad del concepto del erizo, las estrategias aplicadas por estas compañías que sobresalen a las de comparación, se establecen dos cosas, la primera es que sus compañías basan sus estrategias en tres dimensiones y a la que se le atribuye el nombre “los tres círculos”. Por segundo que el concepto es sencillo y guía todos sus esfuerzos únicamente a ello.

Figura 8. Los tres círculos del concepto del erizo



Nota: A partir del libro de Collins. J. (2002). Empresas que sobresalen, Capítulo 5 de la Editorial Norma.

4.5.3 Estrategias de Resiliencia ante la pandemia - Covid 19

Mediante la búsqueda de estrategias de Resiliencia organizacional se logró identificar estrategias organizacionales que permitieron afrontar las crisis respondiendo a diferentes adversidades como, eventos de desastres naturales, pandemias, entre otros, que generan desafíos para la continuidad de las empresas.

Cabe mencionar que las estrategias de Resiliencia Organizacional presentadas a continuación han sido identificadas mediante un estudio de investigación realizado por Erika Cruz (2021), las cuales salieron a relucir durante la pandemia y que fueron utilizadas para hacer frente a los desafíos impuestos debido a aquella eventualidad.

Tabla 6. Estrategias de Resiliencia organizacional

Estrategias	Comportamientos de Resiliencia organizacional
Apertura al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización. • Introducción de nuevos servicios o servicios modificados en el mercado. • Introducción de métodos o procesos de distribución y logística. • Introducción o modificación de las estructuras organizacionales, roles y responsabilidades.
Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Uso de tecnologías de la información.
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación para adquirir insumos. • Asociación para ofrecer nuevos servicios. • Asociación para capacitar al personal.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones. • Endeudamiento.

Cambios en las condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en prestaciones. • Cambios en salarios. • Cambios en roles y horarios.
--------------------------------------	--

Nota: A partir de la revista de investigación Nova – Scientia, Cruz, Erika. (2021). Estrategias de Resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19*2007-0705-ns-13-27-00016.pdf (scielo.org.mx).

Las anteriores estrategias que fueron identificadas durante una eventualidad por dichas organizaciones, fue una forma de transformación a la adaptación de dicha situación y lo que es más interesante es que permiten la mejora continua frente a condiciones cambiantes.

5. Conclusiones

Mediante el estudio de investigación de modelos para el desarrollo de la Resiliencia organizacional se evidencio la importancia que tiene el personal que trabaja para la organización como el centro que prima en la ejecución de estrategias logrando nuevas prácticas tanto individuales como grupales, lo cual genera mejores posibilidades para la resolución de conflictos, adaptación del entorno, autoconocimiento, habilidades competentes y trabajo en equipo.

También se identificó que una organización resiliente es aquella que trabaja en la motivación y en la salud psicológica de sus empleados, pues tiene mayores posibilidades de superar cualquier adversidad que se le pueda presentar tanto interna como externa, ya que son organizaciones que no somete a su personal a estrés organizacional, para ello logran mantener una cultura organizacional sana, con espacios de trabajos interactivos y colaborativos, de mayor aprendizaje, lo cual les permite una organización más enriquecedora para su crecimiento personal como profesional.

Apéndice E. Formato Correlatoría sesión II seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoría**

Sesión seminario: No. II Seminario de Investigación

Tema específico: Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la Resiliencia organizacional en empresas.

Presentado por: Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Fecha: 17 de septiembre de 2022

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

La relatora Isabel Basto, dentro de la relatoría dio a conocer las estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional, en esta relatoría se establecieron las características de cada modelo e igualmente se dieron a conocer los desarrollados durante la pandemia del Covid 19. Igualmente, en esta relatoría se discutió sobre la espina de pescado y Eric definiéndose más como una herramienta de evaluación organizacional y no como herramientas de resiliencia organizacional, donde se destacaron las diferentes habilidades para lograr resiliencia evidenciando los efectos que provocan en los empleados los diferentes modelos, siendo el capital humano el actor principal para lograr la resiliencia organizaciones.

Del mismo modo se realizó un enfoque al modelo de Kurt Lewin donde se enfocan los elementos que conforman los denominadores del cambio como lo son las personas, el espacio y el tiempo (Poole y van de Ven 2004). Destacando que el

comportamiento del capital humano directamente afecta positiva o negativamente el cambio.

Este modelo está basado en el descongelamiento, movimiento y re congelamiento basado en un estado de equilibrio, comunicación, empoderamiento nuevos valores, normas y tradiciones logrando generar en el capital humano una nueva forma de percibir los procesos.

2. Reflexión crítica:

a) Contenido

Aspectos relevantes del tema: Un aspecto muy importante de esta relatoría fue conocer los diferentes modelos y herramientas de resiliencia organizacional, los cuales describen claramente lo que una organización requiere para lograr se resiliente, durante esta relatoría se describieron las principales características de la resiliencia en las empresas.

Acuerdos y desacuerdos: Dentro de esta relatoría se describe que la espina de pescado y el Eric no son modelos sino herramientas para la gestión de las organizaciones para lograr identificar oportunidades de mejora.

b) Claridad de la exposición

Isabel Basto presentó un buen dominio del tema, presentando estructuradamente las estrategias y metodologías necesarias para lograr la resiliencia en las organizaciones, de igual modo logró despejar el interrogante de la casita de Vanistendael como un modelo de resiliencia organizacional.

c) Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

La relatora Isabel Basto logró mantener a los participantes de la relatoría atentos a la socialización, destacando un buen dominio del tema, donde se evidenció una adecuada investigación y estudio de cada modelo, solventando las inquietudes dadas durante la discusión.

Apéndice F. Formato Protocolo sesión II seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión Seminario: “resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio”

Tema específico: Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en las empresas

Fecha: 17 de septiembre del 2022

1. Asistentes y funciones

Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Gloria Isabel Basto Chancón

Correlator: Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Protocolante: Leidy Paola Tobo García

2. Comentarios del protocolo anterior

En la relatoría anterior se dio a conocer los fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional, la importancia que tiene y como en los últimos años ha vuelto a tomar mucha relevancia no solo para las organizaciones, sino que también a nivel individual, de la misma manera la relación que tiene con las habilidades blandas, que debe tenerse para que se pueda llegar a ser muy resilientes. Se recalca lo importante que es contar con un buen líder para mitigar un poco los impactos negativos y la influencia que tiene sobre el talento humano que colabora en la organización.

Así mismo, se logró identificar cual es el desafío que tiene por afrontar la resiliencia organizacional y más en este mercado tan cambiante el cual se está viviendo en la actualidad,

además de cuáles son esas habilidades fundamentales que se deben tener para lograr afrontar la cuarta revolución industrial que trae consigo múltiples cambios.

3. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

Relatoría: En este caso la relatora Gloria Isabel Basto Chacón realiza la exposición con el apoyo de unas diapositivas de Power Point, en donde se realiza la presentación del tema a mostrar que es Estrategias y metodologías implementadas en el desarrollo de la resiliencia organizacional en las empresas. Contando con 20 minutos para realizar la intervención, En el cual queda evidenciada la importancia de cada uno de los modelos de la resiliencia organizacional.

Correlatoría: la Correlatoría en esta relatoría fue Ingrid Marcela Velandia Villamizar quien contó con 10 minutos para realizar una intervención y complementar el tema expuesto anteriormente, apoyándose de unas diapositivas y reforzando el método Kurt Lewin.

4. Desarrollo de la discusión

En la discusión realizada se puede observar que hubo intervención activa de cada uno de los participantes, en donde se evidencio cada uno de los métodos para el desarrollo de la resiliencia organizacional, de la misma manera se logró identificar que para que una organización sea resiliente debe de haber motivación en cada uno de los empleados, ya que si ellos cuentan con esa motivación siempre estarán dispuestos a afrontar cualquier adversidad que se esté presentando o se pueda llegar a presentar.

5. Anotaciones y pregunta del participante

Anotaciones:

Analizar cuál de los métodos se considera que se adapta más a la situación económica que se está afrontando actualmente.

Preguntas:

¿Cuál modelo se ajusta más a la resiliencia organización?

¿Por qué son fundamentales las herramientas para la evaluación de la resiliencia organizacional?

¿Cuál de los modelos tiene los elementos de las competencias blandas?

6. Conclusiones

Se puede concluir que los métodos y las estrategias son fundamentales para la aplicación e implementación de la resiliencia organizacional, así mismo, de la importancia que tiene el talento humano dentro de la empresa y la importancia de que el personal cuente con una motivación para que de esta manera cuente con una cultura organizacional sana, con espacios de trabajos interactivos o colaborativos, y de mayor aprendizaje.

7. Tema de la siguiente sesión

Experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios

Apéndice G. Formato Relatoría sesión III seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión Seminario: No. III Seminario de Investigación

Tema específico: Experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios.

Presentado por: Ingrid Marcela Velandia Villamizar

Fecha: 24 de septiembre de 2022

1. **Objetivo:** Investigar sobre las experiencias de éxito en resiliencia organizacional, con el fin de conocer las características que deben tener las empresas para lograr ser resilientes y del mismo modo identificar la aplicación de las metodologías descritas en el seminario de investigación las cuales desarrollan la resiliencia.

2. Fuentes De Información

Bolaños, D. C. (2020). Resiliencia y evolución organizacional: el caso de dos MiPymes colombianas en medio de la pandemia generada por la covid-19.

Chunsheng, L., Wong, C. W. Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C., & Lirn, T. (2020). Value of supply chain resilience: roles of culture, flexibility, and integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Fabiola, V. G. B., Erive, E. F. C., & Manuel, P. S. (2017). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC.

Fajardo, H. A. O., & Álvarez, C. A. E. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398.

Flórez Meza, J., & others. (2021). Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa Servicio de Aseo Zaida (San Andrés Isla). *Escuela Econom{\'i}a, Administración y Negocios*.

Martínez, S. I. C., Rivera, R. L., & González, S. M. M. (2018). Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso SPR de RL. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(2), 40-57.

Pérez Castañeda, S., Llinás Arango, V., & others. (2021). Juan Valdez: rumbo a una lovemark.

Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.

Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. En *Academy of Management Journal* (Vol. 58, Número 4, pp. 971-980). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.

Vega, S. M., & Mateus, N. (2021). Resiliencia empresarial frente al Covid-19: El caso del metro de Medellín en 2020.

Weng, X. (2021). Towards Business Resilience against Business Crisis in China, Japan, and South Korea by Stage Model Comparative Case Study on Sanlu, Toyota, and Samsung. *Journal of Japan Society for Business Ethics Study*, 28, 209-224.

3. Preguntas que motivan a la investigación

¿Cuáles son las experiencias de éxito que han logrado resiliencia organizacional?

¿Cuáles son las características de las empresas resilientes?

¿Qué habilidades deben desarrollar las personas resilientes?

¿Cuáles son los elementos cruciales que llevan a las organizaciones a desarrollar la resiliencia?

4. Desarrollo del tema

4.1 Introducción

Con el comienzo del milenio del 2000 el mundo ha atravesado por diversas problemáticas a nivel social, ambiental, económica e industrial, puesto que los procesos de globalización han traído consigo diversos retos para el hombre; a ejemplo de esto en el año 2008 hubo la crisis financiera global denominada como la gran recesión; donde el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, desató una serie de fenómenos financieros significativos generando una profunda liquidez, que conllevó inclusive a una crisis alimentaria; razón cual, los bancos se acogieron a una política monetaria para limitar las repercusiones y tener una capacidad de respuesta oportuna ante dichas situaciones adversas (Tonkin et al., 2018).

Ese tipo de estrategias son categorizadas como experiencias de resiliencia organizacional, puesto que muchas empresas se afectaron en esa década y sin embargo se adaptaron a las condiciones actuales, logrando mantenerse en el mercado de forma idónea a su razón de ser; al comienzo de esta década de los 20's, sucedió igual con la Pandemia de COVID-19, lo cual obligó a muchos establecimientos cerrar o dejar de operar por algún tiempo, causando así, despidos masivos, pérdidas de utilidades e inclusive la quiebra, puesto que no estaban preparados para un evento de tal magnitud; de ahí, es donde se evidencia la falencia de

estrategias de adaptación al cambio; de tal forma, en esta relatoría se presentan algunos casos exitosos de resiliencia empresarial (Fajardo & Álvarez, 2021).

4.2 Objetivo

Reconocer experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios.

4.3 Experiencias de Éxito en Resiliencia Organizacional

4.3.1 Caso Toyota

La empresa fabricante de automóviles Toyota, fue una de las afectadas durante la crisis financiera de 2009 en Estados Unidos, ya que además de enfrentarse a la recesión económica, presentó una serie de episodios complejos relacionados con accidentes por fallas en los vehículos, lo que dejó como consecuencia el fallecimiento de una familia de cuatro integrantes, dejando en evidencia falencias en sus procesos productivos, dado que de acuerdo con Van Der Vegt et al., (2015), no existió falla de la Toyota como tal, sino de su empresa distribuidora quien no siguió los estándares de calidad, dejando así la pérdida económica para pasar a tener una pérdida de la reputación empresarial.

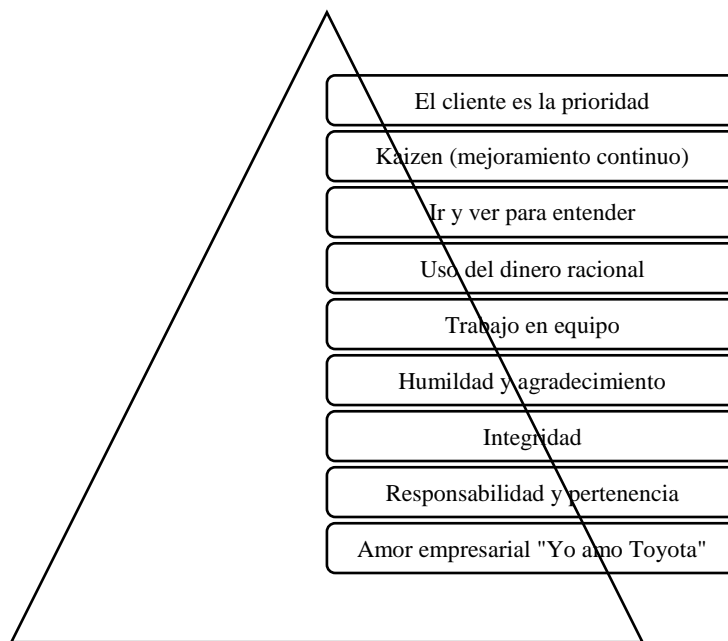
La empresa se sumergió en un nivel de desconfianza por parte de la clientela generando pérdidas significativas desde el año 1950 cuando fue en Japón no existía una óptima situación económica posguerra; sin embargo, pudo recuperarse y salir de forma admirable ante las crisis, logrando estar hoy en días en una posición privilegiada del mercado de marcas de automóviles a nivel mundial (Weng, 2021).

Así las cosas, la Toyota se empezó a caracterizar como una de las empresas más resilientes en el mercado, donde todos sus procesos derivaron de la cultura organizacional y el liderazgo de las personas a cargo, quienes establecieron estrategias de reducción de costos, sin

afectar la demanda ni la calidad de sus productos, garantizando así, el futuro empresarial, ni hubo despidos masivos; para esto la empresa adoptó los siguientes métodos:

- Estableció un plan de retiros voluntarios, a fin de no hacer despidos masivos como lo hicieron otras empresas.
- Las bonificaciones y horas extras fueron canceladas hasta no reponerse de la crisis por la cual atravesaban.
- Análisis de vehículos que bajaran sus ventas, para frenar la fabricación de estos.
- Las plantas de producción donde fabricaban los vehículos no fueron cerradas, sino que invirtieron en capacitación y desarrollo de ideas para incentivar las ventas de los automóviles.
- Se redujeron los valores de inversión, pero continuaron con los procesos de investigación y desarrollo tecnológico.
- La empresa se reorientó a vender vehículos amigables con el medio ambiente, para atraer a otros clientes.
- Y finalmente, se alió con los proveedores puesto que estos forman parte de la integralidad empresarial, reduciendo costos y planteando nuevas ideas de insumos y requerimientos para la productividad a futuro.

No solo con esas estrategias la Toyota retomó su reconocimiento y ganó resiliencia, sino que también, dentro del contexto organizacional fundamento una serie de principios en sus líderes y trabajadores (ver figura 1).

Figura 1. Cultura organizacional Toyota

Fuente. (Chunsheng et al., 2020)

Así mismo, la Toyota se convirtió en ejemplo de resiliencia empresarial, luego de enfrentar una crisis simultánea a nivel mundial, pudiendo mediante la cultura organizacional lograr el posicionamiento de la marca nuevamente; dentro de las competencias blandas analizadas para este caso la Toyota desarrolló el eslogan “no solo fabricamos autos, nosotros fabricamos gentes”, de tal forma, la filosofía empresarial buscar hacer crecer personalmente y profesionalmente, por ende, se tienen programas de desarrollo de líderes y coaching motivacional.

4.3.2 Caso del metro de Medellín frente al COVID 19

La pandemia de COVID-19 tomó a la humanidad por sorpresa e hizo que millones de empresas cerraran sus puertas para mitigar el riesgo de contagio de la enfermedad, por consiguiente, estas debieron establecer estrategias para adaptarse a los cambios, uno de los casos

de éxito fue el metro de Medellín, el cual se afectó por la disminución del flujo de pasajeros, al ser este un medio de transporte masivo (Vega & Mateus, 2021).

Sin embargo, la empresa de transporte masivo del Valle de Aburra LTDA -Metro Medellín, logro solventar los obstáculos mediante procesos de resiliencia organizacional, teniendo óptimos resultados económicos, evidenciados en los estados financieros y los indicadores de calidad en cuanto a la percepción de los clientes.

Así las cosas, de acuerdo con Vega & Mateus,(2021), para determinar la resiliencia se hizo un proceso de observación de la autonomía, mediante el cálculo del patrimonio total / activos totales, con la evidencia financiera; la capacidad instalada cuyo indicador fue la cantidad de activos en uso / los existentes, definidos en los niveles de producción; y los indicadores de calidad percibida por la población en los PQRS con usuarios satisfechos / encuestados.

Por consiguiente, se demostró que la creatividad empresarial fue el método eficaz para mantenerse activo en el mercado, haciendo uso de las TIC para llegar a su clientela con aproximadamente 879 espacios publicitarios fomentando el autocuidado y las guías de la OMS y el Ministerio de Salud frente a la COVID-19, puesto que su productividad disminuyó un 50 % con respecto al periodo del 2019, y esto se debió también a estrategias de consolidación con la clientela otorgando Free Pass y un plan de comunicaciones oportunos obteniendo la innovación del sistema de transporte frente a otras empresas. De tal forma, tres escenarios de resiliencia se planteó la empresa:

- Contratación de una agencia BTL (marketing) haciendo participe en eventos de carácter empresarial y cultural.
- Cancelación de suministros de medios para ahorrar costos durante el 2020.

- Conceptualización del diseño publicitario, imagen corporativa y sus diferentes marcas aliadas.

A partir de estas medidas de resiliencia para el 2021, el Metro ya contaba con una afluencia del 70 % de usuarios, cifra alentadora para otros STM, los cuales presentaron una reducción de 4 millones de viajes para el 2020, cayendo en un déficit crítico en Colombia; dejando en evidencia cómo la organización demostró iniciativa y liderazgo, mediante un fomento en las pautas publicitarias para brindar en sus servicios un ambiente seguro, amable y confiable para viajar a sus destinos.

Como conclusión de la experiencia exitosa, Vega & Mateus, (2021), manifiesta que la observación de los estados financieros es esencial pese a que estén hacia la baja, puesto que la recuperación se puede dar más rápido de lo esperado con estrategias paulatinas que no indican resultados a corto plazo, como lo fue el plan de Marketing ejecutado por el Metro de Medellín durante la pandemia de COVID-19.

4.3.3 Caso Juan Valdez

La empresa Juan Valdez para el año 2020 fue categorizada entre las 25 empresas resilientes de Colombia de acuerdo con la revista Forbes, así mismo, Pérez et al., (2021) la definió como una empresa LoveMark, puesto que el amor de sus clientes hacia ella es excepcional; por consiguiente, para el tiempo de confinamiento en la pandemia de COVID-19, el presidente de la organización, tuvo como estrategia esencial digitalizar sus tiendas, sumergiéndose en el marketing digital, las ventas en línea y participa de las diferentes plataformas digitales, con solo 280 locales abiertos en Colombia.

Pérez et al., (2021), realizó una encuesta a 385 personas para identificar la percepción de la marca y sus características presentadas a la demanda, siendo su plan de Marketing una de las

estrategias de resiliencia organizacional con mayor impacto en la juventud; relacionando atributos como el misterio, el amor, la innovación en sus productos que no solo se limitaron al café sino a su repostería, camisetas, pines, llaveros entre otros accesorios, haciendo que su público se encantara con la versatilidad de la marca en diversos campos.

La empresa en tiempos de pandemia reajustó sus precios frente a los de la competencia, tal como se observa en la figura 2, los cuales se comercializan mediante redes sociales, plataformas digitales y algunos locales que atendían al público.

Figura 2. Reajuste de precios de Juan Valdez



Fuente. (Pérez et al., 2021)

De tal forma, la cultura organizacional de la marca Juan Valdez, fue enfocada en transmitir emociones en tiempos de crisis, pudiendo preservar sus productos en el mercado y no cerrar como lo tuvieron que hacer otras empresas, incluyendo en despidos masivos, sino que por el contrario se contrató al personal idóneo para transmitir dichos valores corporativos.

4.3.4 Caso TravelRed

La empresa TraverRed es una de las MiPymes activas en la actualidad en Colombia, fue creada por una vallecaucana ingeniera civil en el año 2008, quien desde sus experiencias turísticas empezó a compartir recorridos hasta crear su propia agencia de viajes, ofreciendo

guianza, trámite de permisos, contratación de vehículos y cotizaciones, con más de 10 servicios y solo 3 empleados directos incluyendo la propietaria, y 5 indirectos que hacían sus labores en los lugares visitados por los clientes (Bolaños, 2020).

Sin embargo, al llegar 2020, la empresa que ofrecía salidas grupales tuvo que parar sus servicios por la emergencia sanitaria por la COVID-19, cayendo en la necesidad de idear estrategias que generaran ingresos para su sostenimiento en el tiempo de crisis, tales fueron estas, que tenían nuevos productos artesanales con los destinos visitados, tal como se observa en la figura

Figura 3. Productos innovados por la empresa de turismo



Fuente. (Bolaños, 2020)

La empresa cuenta con su estrategia organizacional, estableciendo misión, visión y valores corporativos, así como su organigrama, sin embargo, cuando se aplicó una entrevista sobre la resiliencia empresarial, la empresa manifestó que se encuentra en fase de recuperación, y que ha realizado procesos de adaptación y renovación, ya que la disminución de ingresos fue del

100 %, pudiendo quedar en la quiebra, y como no se podía esperar a normalizar la economía debieron recurrir a otros aspectos, innovando su marca con nombre como TravelRed productos y TravelRed Express, aumentando su publicidad en redes sociales y ofreciendo servicios de transporte.

Otro aspecto de adaptación fue la promoción de lugares históricos del eje cafetero y otros emblemáticos de Colombia, a fin de que los clientes contraten con la empresa al momento de apertura de los diferentes destinos (Bolaños, 2020).

Finalmente, cuando volvió la nueva normalidad, la empresa se readapto a las nuevas condiciones con protocolos de bioseguridad en cada uno de los destinos, incrementando sus viajes un 70 % a fin de recuperar los recursos monetarios no obtenidos en los años anteriores, volviendo a su actividad principal. Así las cosas, en la figura 4 se presentan los procesos de adaptación y renovación como resiliencia organización que tuvo la empresa.

Figura 4. Medidas de resiliencia tomadas por TravelRed



Fuente. (Bolaños, 2020)

4.3.5 Caso transportes ejecutivos y de turismo auto ocasional S.A.S

Para el año 2010 se creó la empresa transportes ejecutivos por Luis Henrique Sánchez, mediante el uso de una plataforma virtual para el manejo de personal de conductores con su respectiva ubicación, al 2020 cuenta con 35 empleados los cuales oscilan en diferentes turnos para ocupar las 24 horas del día, sin embargo, durante la pandemia, como muchas empresas su productividad disminuyó un 50 %, prescindiendo de 11 empleados, los cuales en el momento de recuperación fueron vinculados nuevamente (Bolaños, 2020).

La empresa en cuanto a la recuperación fue del 100 % comparado con el año previo a pandemia, está en su proceso de adaptación su renovó con su servicio en la implementación de los protocolos de bioseguridad dentro de sus vehículos, de tal forma, nunca dejó de prestar sus servicios, ni hizo cambios drásticos en su razón económica, dentro de los aspectos de resiliencia se destacan los siguientes:

- **Agilidad:** la empresa implementó rápidamente el protocolo de bioseguridad, así mismo cambió la modalidad de contratos y hubo despido de personal para adaptarse a la nueva normalidad.
- **Elasticidad:** la empresa busco estar en igualdad frente al periodo del año 2019, recuperando su productividad y empleados contratados.
- **Redundancia:** los permisos solicitados para iniciar labores nunca alteraron la operación de la empresa.

Así las cosa, la empresa tuvo una resiliencia adecuada al cambio, y logró mantener su posición en el mercado, sin embargo, su operación no fue la mejor puesto que no mantuvo las condiciones iniciales y despidió personal, sin embargo, se le atribuye la recuperación de estos.

4.3.6 Caso Compañía American Móvil

América Móvil, empresa multinacional que en Colombia se le denomina como Claro, quien acoge a otras empresas como Comcel S.A y Telmex S. Esta para los años 2010 y 2014 presentó un periodo de recesión económica, de tal forma como estrategias de resiliencia hizo uso de las siguientes:

- Dinamizó su servicio: incorpora nuevos planes en su estrategia de marketing para lograr obtener una mayor demanda de clientes.
- Innovo: adquirió nuevos productos para comercializar y se incorporó a nuevas tecnologías.
- Modernizó sus plataformas virtuales, su infraestructura física la actualizó para tener una mayor cobertura, generando competitividad empresarial.
- Formulo estrategias de Endomarketing: esto con el fin de no llegar a hacer despidos masivos sino por el contrario incentivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de su servicio.

En la actualidad Claro Colombia ha sido una de las empresas pioneras en las telecomunicaciones en el territorio nacional por la calidad de los servicios prestados, así mismo, están en constantes cambios para brindar una mejor atención al usuario, lo cual ha resultado desfavorables con algunas problemáticas, sin embargo, ha superado la adversidad y se mantienen posicionados en el mercado.

4.3.7 Caso Concesionario Automotor

Un caso empírico de resiliencia organizacional se presenta en una PIME de bahía blanca en argentina con una trayectoria de más de 25 años el cual a partir del año 2011 cae en crisis debido a la restricción macroeconómica del sector externo bajando de unas ventas anuales de 442

vehículos en 2010 a solo 143 para el año 2015 lo que causo despidos de muchos empleados e inclusive manifestaciones con quema de neumáticos.

Sin embargo la empresa le hizo frente a la adversidad haciendo uso de una política empresarial de reinversión de utilidades dentro del mismo concesionario evitándose la tarea de reducir puesto de trabajo y brindando a los clientes una atención postventa de tal forma que cuando se estabilizo el sector económico la empresa requirió más personal para usufructuar el negocio ; así mismo se implementaron estrategias de Endomarketing como parte de la resiliencia para comprometer a los empleados de tal forma la empresa definió las siguientes acciones:

- Plan de relaciones interpersonales con los empleados facilitando la comunicación interna y asertiva sobre la situación de la empresa.
- Reestructuración financiera la cual tuvo como fin mitigar el endeudamiento comercial y bursátil para mantener un adecuado nivel de capital de trabajo.
- Política anti despido frente a la adversidad; esta estrategia de resiliencia busco mitigar la incertidumbre de los empleados la cual repercute sobre la calidad del servicio ofrecido.

Es de resaltar que la empresa de Bahía Blanca puso en práctica los siete factores indispensables de la resiliencia mencionados por Horne y Orr (1998), los cuales son la conexión, la coordinación, la consideración, competencia, comunidad, compromiso y comunicación.

4.3.8 Caso café paraíso S.P.R de R.L

La empresa Café Paraíso S.P.R de R.L fue analizada por Martínez et al., (2018) con el fin de evidenciar los factores de resiliencia en el logro de la competitividad empresarial de tal forma se hizo la aplicación de un instrumento de recolección primaria el cual arrojó como resultado que la empresa tiene altos niveles de resiliencia y estos son los siguiente:

- La empresa cuenta con factores tales como participación, implicación, y responsabilidad generando autonomía sobre los trabajadores y control sobre la supervisión directiva del cual se halló que existe iniciativa y trabajo en grupo por parte del personal base.
- De igual forma factores como formación, información y comunicación son adecuados tanto como para el personal externo como interno lo que facilita la toma de decisiones, mejora el desempeño laboral y el reconocimiento del trabajador.
- Y como último factor se encuentra la cohesión de grupo, esta estrategia de resiliencia es esencial para la empresa puesto que mejora el clima laboral, el manejo de conflictos y el ambiente de trabajo.

Así las cosas, la empresa de café se ha mantenido en el mercado por más de dos generaciones de dueños quienes han aplicado las estrategias previamente nombradas, facilitando la adaptación al cambio y a las adversidades que se pudiesen llegar a generar

4.3.9 Caso de la empresa servicio de aseo Zaida

La empresa de aseo Zaida se ubica en San Andrés, y presta los servicios de aseo, limpieza y mantenimiento mediante contratos del estado y en el sector privado, cuyas actividades iniciales se remontan para el año 2003, es decir que tiene más de 17 años de experiencia, principalmente en sector institucional, de la salud y educativo; ofreciendo mantenimiento de electricidad, plomería, albañilería, limpieza y aseo integral y atención en cafeterías.

La empresa previa a pandemia ofrecía todos su servicios de forma presencial debido a la naturaleza de estos, utilizando el marketing de voz a voz, y publicaciones en servicios postales como la empresa publicar y páginas amarillas en las guías telefónicas, sin embargo, después de

pandemia, les tocó incluirse en el marco de la digitalización, utilizando herramientas como páginas web y redes sociales para promocionar sus servicios; sin embargo, el tiempo de adaptación fue crítico para la empresa porque prescindieron de sus servicios en algunas instituciones, razón por la cual empezaron a invertir en su publicidad virtual, por consiguiente, en las figuras 5 y 6 se presentan las interfaces de su página web y perfiles sociales.

No obstante, la empresa pasó un periodo de 2 años en búsqueda de posicionarse nuevamente en el mercado razón cual, invirtieron en Google ads, para publicitar su marca en diferentes plataformas digitales, y tener un público orgánico que visualizarán sus servicios para futuras contrataciones, y evidenciando valores de resiliencia que se había ganado con contratos previos, como la reputación, prestigio y seguridad del servicio.

Figura 5. Perfil de Facebook de la empresa aseo Zaida



Fuente. (Flórez Meza & others, 2021)

Figura 6. Interfaz página web empresa de aseo Zaida

Fuente. (Flórez Meza & others, 2021)

No obstante, les tocó adaptarse a una nueva realidad dentro del contexto digital y empezó a licitar para concursos de méritos públicos, que para el 2021 fue el ESE (Hospital departamental) donde resultó ganadora del contrato, retomando nuevamente sus actividades, obteniendo ambidestreza ante la incertidumbre empresarial, adaptación al cambio y fortaleza para mantenerse en la competencia.

4.3.10 Caso contratista minera MBC

La empresa de servicios mineros MBC, también fue ejemplo de resiliencia empresarial, para este caso se tuvieron en cuenta los factores organizacionales en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, a fin de adaptarse, prever y recuperarse ante las situaciones adversas que se pudiesen llegar a presentar; obteniendo como resultado que la empresa cuenta con adaptación recuperativa ante situaciones de bajo control; para el cumplimiento se establecieron las siguientes acciones de resiliencia:

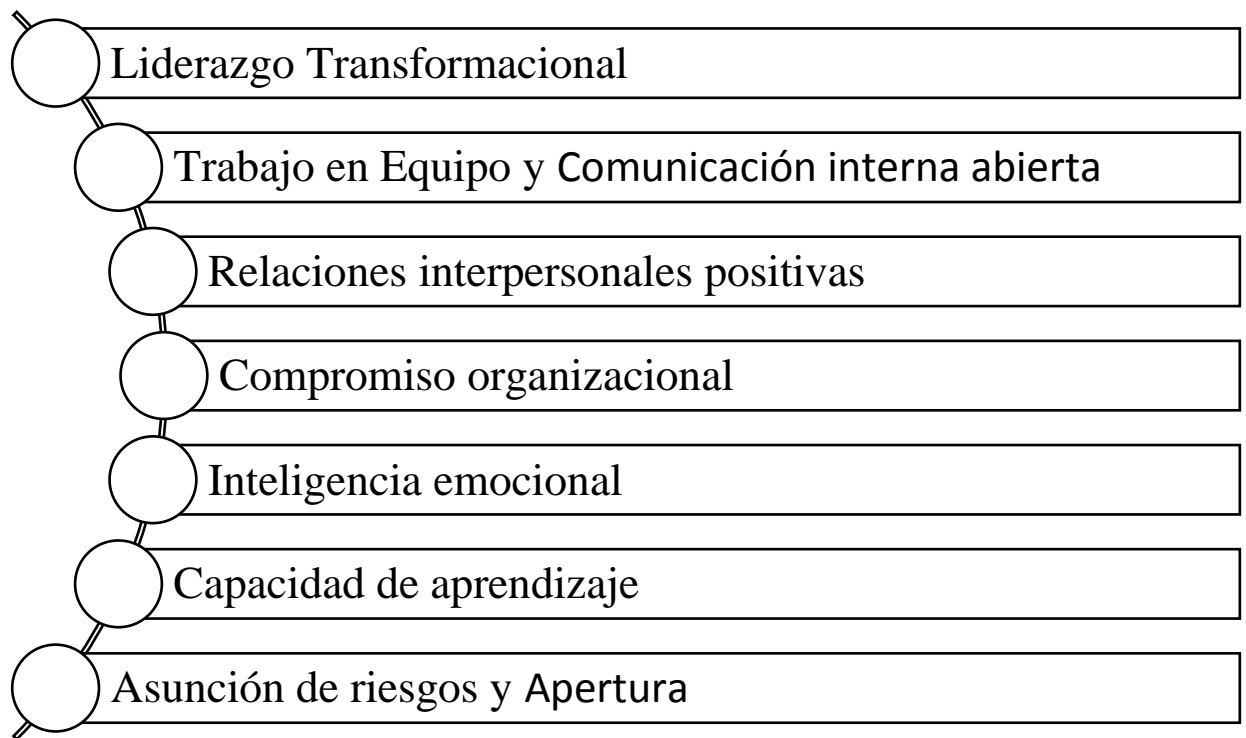
- Un programa de promoción del cambio desde la alta gerencia, donde un grupo de jefes supervisan y prevén las situaciones que se puedan presentar en la empresa

como riesgos, accidentes, renuncias entre otros, logrando solucionar oportunamente cualquier problemática, o llevar un paso a seguir para mitigar el impacto que pudiese surgir.

- Prácticas de empoderamiento de colaboradores: la empresa junto con sus operarios identificar las fortalezas y debilidades, para indicárselas a los jefes y gerentes, capacitando constantemente en nuevas temáticas de SST, para priorizar posibles escenarios de riesgo y seguridad.
- Orientación de grupo frente a las adversidades: así como en otros documentos la pandemia de COVID-19 fue un cambio drástico, en las empresas mineras un talud de tierra o falla en algún sistema puede significar lo mismo, de tal forma, los grupos de apoyo prevén dicha situación y plantean la respuesta de recuperación y mejora de procesos para mitigar el impacto ante el cambio.
- Endomarketing empresarial: esta fue la última estrategia de resiliencia empresarial planteada por la empresa de servicios, de tal forma, la gerencia fomenta a sus trabajadores el sentido de pertenencia mediante el compromiso organizacional (engagement), permitiendo crear organización en ascenso de forma cooperativa.

La empresa también mide las variables emocionales y comportamentales de sus trabajadores constantemente las cuales se presentan en la figura 7.

Figura 7. Variables de resiliencia empresa MBC



Fuente. (Fabiola et al., 2017)

Finalmente, se presenta un cuadro comparativo de las estrategias de resiliencia organizacional de cada uno de los casos analizados y las competencias blandas generadas (ver Tabla 1)

Tabla 9

Variables de estudio por caso

Empresa	Experiencia de resiliencia	Competencias Blandas
Toyota	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar su experiencia de atención con él cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de la inteligencia emocional.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Género Liderazgo en sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Paciencia en su recuperación
	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación en la fabricación de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad y tolerancia

Empresa	Experiencia de resiliencia	Competencias Blandas
	<p>sus vehículos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomento el Coaching motivacional <p>Se incluyó a la estrategia de amor empresarial</p>	<p>al cambio</p>
Metro Medellín	<ul style="list-style-type: none"> Adaptándose a la pandemia de COVID-19, incluye estrategias de marketing <p>Cancelo suministros de medios para ahorrar costos</p> <p>Conceptualizo sus valores corporativos mediante el uso de los Más Media</p>	<ul style="list-style-type: none"> A través de la comunicación lograron cercanía con los usuarios. Motivación a sus trabajadores. Paciencia y tolerancia ante los eventos. Persuasión de las problemáticas
Juan Valdez	<ul style="list-style-type: none"> Innovó en la comercialización de productos <p>Se adaptó ante los cambios en la virtualidad</p> <p>Reformuló su plan de Marketing</p> <p>Género fidelidad y confianza a sus clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortaleció el trabajo en grupo. Genero sentido de pertenencia empresarial. Capacitó a sus trabajadores en la virtualidad

Empresa	Experiencia de resiliencia	Competencias Blandas
TravelRed	<ul style="list-style-type: none"> ● Readapto sus productos y servicios a la virtualidad. ● Suspendió gastos en viajes ● Ofreció nuevos servicios innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hizo coaching motivacional
Transportes Ejecutivos y Auto Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> ● Despidió a la mitad de sus trabajadores. ● Se adaptó ante la pandemia de COVID-19. ● Incorporó sus trabajadores después del confinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hubo competencias blandas en el caso, ya que la empresa prescindió de sus trabajadores ante la crisis
American Móvil	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporo nuevos planes accesibles a la comunidad. ● Capacitó a sus trabajadores Adquirió nuevos productos para comercializar. ● Formulo estrategias de Endomarketing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de la inteligencia emocional. ● Paciencia en su recuperación Flexibilidad y tolerancia al cambio
Concesionario Automotor	<ul style="list-style-type: none"> ● Hizo reestructuración financiera ● Formuló el plan de relaciones interpersonales. ● Creó una política anti despido 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortaleció la comunicación asertiva. ● Realizaron coaching motivacional para el

Empresa	Experiencia de resiliencia	Competencias Blandas
		<p>sentido de pertenencia empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomento la paciencia ante la crisis
Cafés Paraíso	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivó a los trabajadores a la supervisión de sus labores. ● Formó y actualizó a sus trabajadores para la toma de decisiones. ● Fortaleció los grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad ante los cambios. ● Formó líderes en sus equipos de trabajo. ● Fortaleció la comunicación interna y el trabajo colaborativo
Aseo Zaida	<ul style="list-style-type: none"> ● Se vinculó ante la virtualización ● Formuló su plan de marketing ● Lícito para ganar concursos de méritos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Genero confianza y sentido de pertenencia con sus trabajadores. ● Flexibilizar sus servicios y tuvieron paciencia ante la crisis
Minera MBC	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de promoción al cambio ● Práctica de empoderamiento a los operarios. ● Orientación frente a las 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de la paciencia y flexibilidad. ● Motivación de superación laboral ● Sentido de pertenencia

Empresa	Experiencia de resiliencia	Competencias Blandas
	adversidades	empresarial

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de la revisión documental.

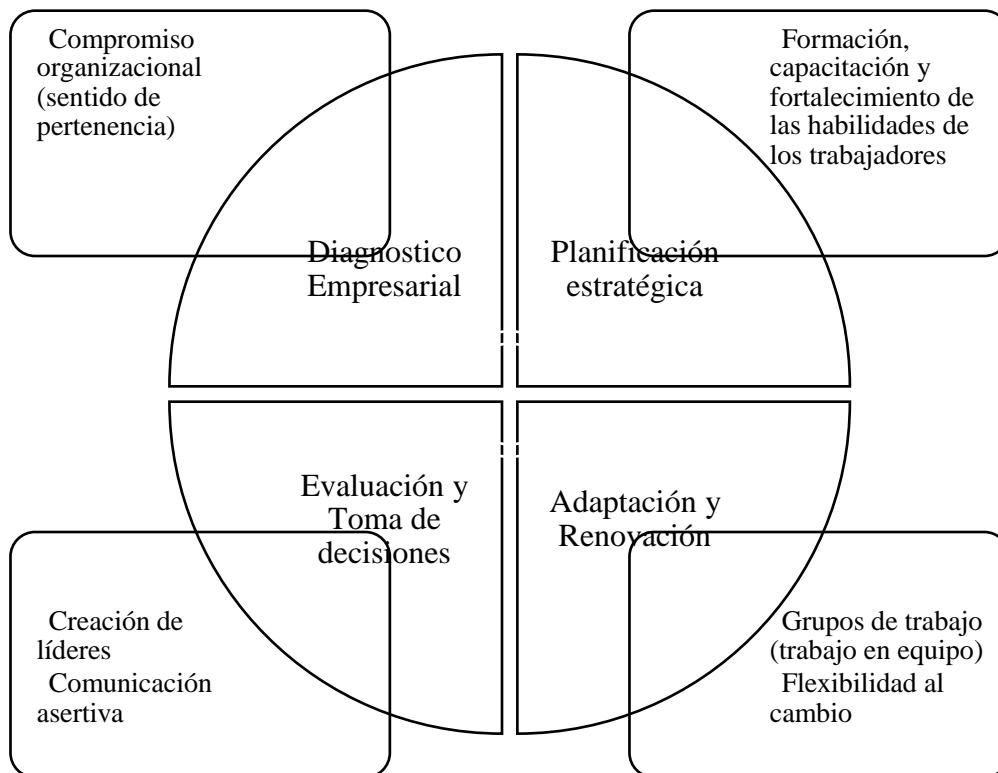
Finalmente, se concluye con la gráfica presentada en la Figura 8, la cual evidencia el comportamiento de la resiliencia empresarial en las empresas que resulta ser similar en todos los casos de estudio y generando una serie de competencias blandas.

Figura 8. Resiliencia organizacional y competencias blandas identificadas

Fuente.

Elaboración

propia



De acuerdo a EY Ernst & Young Global Limited (EYG) existen nueve áreas de interés para la gestión de la crisis, identificadas con la pandemia del COVID-19, las cuales ayudan a reformular el futuro más allá de la pandemia, estas áreas son recomendadas iniciar con las relacionadas a las personas:

- Salud y bienestar de los empleados: Garantizar en los empleados un bienestar frente a la adaptación de horarios, clima laboral, lograr mantenerlos motivados, y conectados con toda la comunidad laboral.
- El talento y la fuerza laboral: Valorar la fuerza laboral, teniendo presente el impacto que se generara un grupo de trabajadores se enfermara, en este modo se debe tener colaboradores integrales o pares laborales para afrontar este tipo de situaciones.
- Cadena de suministros y comercio global: Las organizaciones deben verificar la capacidad de abastecimiento de sus proveedores en relación al cumplimiento de la necesidad o el requerimiento.
- Cliente y marca: Evaluar las perspectivas del cliente frente a la marca y generar un vínculo con el cliente donde la organización se adapte de acuerdo a sus necesidades.
- Financiero e inversor: Las organizaciones deben entender el flujo de caja y la proyección de ingresos, considerando la contención de costos, haciendo seguimiento a los planes del gobierno que promueven a las organizaciones.
- Riesgos: Se debe considerar los puntos críticos de la organización y monitorear constantemente, evaluando el impacto generador en los clientes, el capital de trabajo disruptivo y la fuerza laboral.
- El gobierno y la política pública: Estar en la actualidad de nuevas políticas públicas para no recaer en el desconocimiento de las normas gubernamentales.

- Tecnología y seguridad de la información: El COVID 19 trajo consigo el trabajo remoto, es por esta razón que las organizaciones deben estar preparadas en garantizar la seguridad de la información, generando infraestructura y procesos sólidos para el aseguramiento de la información.
- Seguros y disputas legales: las empresas deben revisar los seguros adquiridos e igualmente validar la cobertura que tienen las pólizas ante una nueva pandemia.

Los líderes de las organizaciones deben estar en una evaluación continua de cada área descrita anteriormente, generando una gestión eficaz de la crisis, lo que quiere decir revisar y volver a revisar, calibrar y recalibrar cada decisión y actividad, generando estudios prospectivos de empeoramiento de las situaciones de esta manera pueden las organizaciones lograr prosperar y ser transformacionales, de aquí la importancia de realizar una gestión de la inteligencia empresarial estudiando continuamente a la organización, realizando benchmarking donde se logre medir el rendimiento de los procesos, funciones de la empresa y se evalué la competencia para encontrar oportunidades de mejora, siendo un sistema en continuo movimiento en el cual se está en constante transformación.

5. Conclusiones

Dentro de los casos de éxito descritos en la relatoría se logró evidenciar que cada uno de ellos tiene características de los diferentes modelos de resiliencia organizacional como el modelo HERO que es aquel que surge de las crisis económicas, este modelos se ve reflejado en los casos de éxito los cuales vivieron la pandemia y en el caso Toyota, también se evidencio características del modelo MMRO dadas en el personal por su capacidad de adaptación reflejado en todos los casos, destacando el caso Toyota y el caso de Juan Valdez, del modelo MOR se evidencia la capacidad de evaluación de los procesos de la compañía los cuales se han mantenido en Toyota.

De todos los diferentes casos de éxito logramos concluir que la resiliencia organizacional debe ser aquella disciplina organizativa que permite a las organizaciones anticiparse a diferentes situaciones y de igual modo es aquella que les permite mejorar continuamente, promoviendo actividades eficaces, centrando la atención en el cambio de los comportamientos humanos, pues del capital humano tiene un rol de gran importancia en el desarrollo de la resiliencia, logrando una cultura organizacional.

Gracias a la investigación sobre casos de éxito en resiliencia organizacional, se pudo evidenciar el rol tan importante que juegan los líderes de las empresas, y que este liderazgo se ve reflejado en el desempeño de sus equipos, es aquí como se evidencia las características que debe tener el capital humano para tener organizaciones resilientes, como lo es trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, gestión de las emociones, pensamiento crítico, comunicación asertiva, optimismo estas habilidades se deben identificar en las fases de contratación del personal pues son necesarias para lograr resiliencia, del mismo modo empresas deben fomentar una cultura de aprendizaje para que los planes de resiliencia se optimicen de la mejor manera en función de la naturaleza de los puntos críticos de la organización

Apéndice H. Formato Correlatoría Sesión III Seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión seminario: “resiliencia organizacional en empresas prestadoras de servicio”

Tema específico: Experiencias de éxito en resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios

Presentado por: Leidy Paola Tobo García

Fecha: 24 de septiembre 2022

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

De acuerdo con la investigación hecha por mi compañera Ingrid Marcela Velandia Villamizar sobre las experiencias de éxito en la resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios, es necesario resaltar que en los últimos años muchas de las organizaciones se han visto obligada a adaptarse a los nuevos cambios y retos que trae el mercado.

Uno de los casos de éxito sobre la resiliencia es el caso Toyota, que se ha caracterizado por ser una empresa que ha marcado la diferencia durante cada una de las crisis que se han venido presentando. Y es que hay que recordar que esta empresa ha tenido que pasar situaciones difíciles como lo fue la crisis financiera presentada en el año 2009, donde se presentó una recesión económica en estados unidos, y no solo eso también la organización se vio enfrentada a un accidente de una familia, la cual se movilizaba en un vehículo de la marca Toyota. Dejando muy mal la imagen corporativa que siempre había sido reconocida por sus vehículos seguros. A partir de ese momento la empresa Toyota se empezó a caracterizar por su resiliencia, porque a

pesar de la situación a la que se vio enfrentada, nunca se dio por vencida ni permitió que esta situación la llevara al fracaso, sino al contrario este escenario le permitió que se preparara para futuros escenarios poco favorables.

Una de las estrategias que aplicó Toyota fue que tuvieron un buen líder que les ayudó durante todo el proceso, además de que en ese momento contaban con una cultura organizacional bastante sólida, la cual no dejó que se viera muy afectada la compañía por esa situación. Y lo más importante sin necesidad de disminuir la calidad de los productos ofrecidos, y garantizando el futuro de la empresa.

Es importante resaltar que, así como la empresa de Toyota es un ejemplo de resiliencia, hay muchas otras que también les ha tocado afrontar situaciones difíciles como lo son Juan Valdez, minería MBC entre muchas otras, y algo que estas empresas tienen en común es que a pesar de cada situación difícil a las que se ha tenido que ver enfrentadas, no han desfallecido sino al contrario siempre tratan de buscar una solución que les permita sobreponerse y mitigar la situación sin que hayan grandes afectaciones, ya que son empresas que están dispuestas al cambio.

2. Reflexión crítica:

a) Contenido

Aspectos relevantes del tema:

En los aspectos más relevantes se puede destacar que la resiliencia hoy en día es fundamental para las organizaciones, ya que es la resiliencia la que le ayuda a superar cada situación de crisis sin desfallecer en el intento, además de la importancia de que las organizaciones estén dispuestas al cambio que trae el mercado actual y no se resistan a cambiar

ya que la gran mayoría de empresas que lo hacen se quedan obsoletas y se ven obligadas en muchas ocasiones aserrar.

Es importante conocer las empresas que han sido exitosas para seguir como ejemplo de que a pesar de los tiempos difíciles han logrado salir adelante, y como pueden ser el modelo para otras organizaciones que estén afrontando la misma situación.

Acuerdos y desacuerdos: En esta relatoría no se presentaron desacuerdos ya que logró complementar el tema expuesto con la relatora y se pudo profundizar mucho más en el tema.

B) Claridad de la exposición

La relatora de la compañera Ingrid Marcela Velandia, presentó una información muy clara y completa fácil de comprender, indicando algunos de los casos de éxito que han tenido algunas empresas, además de brindar información de la importancia de la resiliencia organizacional y porque y demostrando por qué las empresas deben empezar aplicarla, y lo que más importante que la conozcan.

C) Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

La compañera Marcela contaba con un buen dominio del tema lo que ayudó comprender de una mejor manera, además contaba con unas adecuadas herramientas tecnológicas que permitió que el grupo estuviera interesado en el tema.

Apéndice I. Formato Protocolo sesión III seminario**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión Seminario: No. III Seminario de Investigación

Tema específico: Experiencias de éxito en Resiliencia organizacional en empresas del sector de servicios

Fecha: 24 de septiembre de 2022

1. Asistentes y funciones

<u>Funciones</u>	<u>Asistentes</u>
Director	Luz Helena Villamizar
Relator	Ingrid Marcela Velandia Villamizar
Correlator	Leidy Paola Tobo García
Protocolante	Gloria Isabel Basto Chacón

2. Comentarios del protocolo anterior

El protocolo anterior estuvo dirigido por Leidy Tobo, donde se mencionó los distintos métodos y estrategias desarrollados para lograr la Resiliencia en las organizaciones, también se evidencio que mediante la pandemia Covid 19, se crearon nuevos modelos e identificaron estrategias para el fortalecimiento de empresas que supieron superar dicha adversidad. Dicho lo anterior se logró establecer aquellos elementos que hacen a una organización resiliente.

3. Evaluación de la relatoría y correlatoría

Relatoría: La relatora Marcela Velandia hace su presentación mediante diapositivas en la herramienta power point, con una disposición de tiempo de 20 minutos, donde evidencio la investigación realizada conforme al tema de experiencias de éxitos de organizaciones que fueron capaces de afrontar las diferentes dificultades que se les presentó en el entorno como internamente.

Correlatoría: La correlatora del tema de discusión es la participante Leidy Tobo, donde dispuso con un tiempo de 10 minutos para realizar su intervención al tema, presentando diapositivas en power point, donde profundizó sobre el caso de éxito de Juan Valdez.

4. Desarrollo de la discusión

En el transcurso del desarrollo de la discusión se evidencia la participación activa de los participantes de la sesión, donde se logró identificar la importante de tener un personal capacitado y con alta Resiliencia, también se identificó que mediante el estudio de los casos que no se aplicaba con exactitud un método, pero sí había elementos o características de varios.

5. Anotaciones y pregunta del participante

Anotaciones

Indagar sobre empresas que ofrecen asesoría en el fortalecimiento de la Resiliencia organizacional.

Preguntas

¿Qué modelos o estrategias se logró evidenciar en los casos de éxitos de Resiliencia organizacional?

¿Qué tan importante fue el personal de trabajo para el desarrollo de la Resiliencia organizacional?

¿Qué instrumentos de evaluación o medición aplicaría para identificar un personal con alta Resiliencia?

6. Conclusión

Se logró identificar la importancia del desarrollo de la Resiliencia organizacional a partir desde el individuo para con la organización, lo cual permite una mejor adaptación y mayor respuesta ante la crisis, mitigando o previendo los riesgos o incertidumbre que pueda generar dicha crisis, al desarrollar la Resiliencia en el individuo y grupo, la organización será más eficaz y eficiente conforme a los retos que se proponga.

7. Tema de la siguiente sesión

No hay tema, ya que es la última relatoría de las sesiones programadas en el seminario de investigación.