

**La Resiliencia como Estrategia de Afrontamiento en Situaciones de Crisis en los
Colaboradores de Niveles Tácticos y Estratégicos en una Empresa de Carbón y Coque**

Gómez Ramírez Derly Esperanza

Lozano Montenegro Jennifer Alejandra

Niño Pinzón Jairo Alberto

Pérez Isaza Gloria Katerine

Rico Carvajal Karen Viviana

Valencia Buriticá Dayana

Asesor: Alvaro Giovanni Gonzalez Herrera

Universidad Piloto de Colombia

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones GH038

Investigación - Intervención II

23 de marzo de 2022

Dedicatorias

A Dios por darnos la oportunidad de continuar preparándonos profesionalmente, a nuestras familias por el apoyo y fortaleza contribuyendo incondicionalmente durante este proceso.

Agradecimientos

Al docente Álvaro Giovanni González por guiarnos durante el desarrollo de la investigación, por potenciar nuestras habilidades permitiéndonos asumir este reto intelectual y personal llevándonos a culminar satisfactoriamente nuestro proyecto.

Nota de Aceptación

Observaciones

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Resumen	<u>6</u>
Introducción	<u>7</u>
Planteamiento del problema	<u>8</u>
Justificación	<u>14</u>
Pregunta Problema	<u>15</u>
Objetivos	<u>15</u>
Objetivo general	<u>15</u>
Objetivos específicos	<u>15</u>
Marco teórico	<u>15</u>
Estado del arte.....	<u>15</u>
Marco conceptual.....	<u>21</u>
Antecedentes empíricos.....	<u>28</u>
Metodología	<u>33</u>
Tipo de estudio.....	<u>33</u>
Muestreo.....	<u>34</u>
Categorías o variables de estudio.....	<u>35</u>
Técnicas de recolección de información y análisis.....	<u>36</u>
Procedimiento	<u>37</u>
Consideraciones éticas	<u>38</u>
Resultados	<u>39</u>

Discusión de resultados	<u>51</u>
Conclusiones	<u>59</u>
Recomendaciones	<u>62</u>
Limitaciones del estudio	<u>63</u>
Referencias	<u>65</u>
Anexos	<u>74</u>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar las principales estrategias de afrontamiento de los colaboradores en cargos tácticos y estratégicos de una empresa productora de Carbón y Coque. Se realizó un estudio cualitativo exploratorio con una muestra de 12 colaboradores, donde no se tuvieron en cuenta datos sociodemográficos como edad, sexo o estado civil y quienes decidieron participar voluntariamente en la investigación, estos colaboradores contaban con más de 7 años de antigüedad en la compañía quienes a lo largo de los años han atravesado por situaciones de crisis y han sabido sobreponerse a las mismas. Se utilizó una encuesta abierta denominada “Encuesta de Resiliencia como Estrategia de Afrontamiento” donde se evaluaron las siguientes categorías: solución de problemas, espera, religión, reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva. Posteriormente, se realiza el análisis de los resultados, demostrando la importancia que las empresas identifiquen su nivel de resiliencia ante situaciones de adversidad con el fin de ser compartidas con todos los miembros de la organización a través del diseño y elaboración de una propuesta de intervención que tiene como fin principal establecer una herramienta de aprendizaje que permita desarrollar estrategias y acciones de afrontamiento a sus colaboradores.

Palabras clave: adversidad, afrontamiento, resiliencia y estrategias.

Abstract

The objective of this research is to identify the main coping strategies of employees in tactical and strategic positions of a Coal and Coke company. An exploratory qualitative study was conducted with a sample of 12 collaborators, where sociodemographic data such as age, sex or marital status were not taken into account and who decided to participate voluntarily in the research, these collaborators had more than 7 years of seniority in the company who over the years have gone through crisis situations and have been able to overcome them. An open-

ended survey called "Resilience as a Coping Strategy Survey" was used, where the following categories were evaluated: problem solving, waiting, religion, positive re-evaluation, autonomy and aggressive reaction. Subsequently, an analysis of the results is made demonstrating the importance that companies identify their level of resilience to adversity situations in order to be shared with all members of the organization through the design and development of an intervention proposal whose main purpose is to establish a learning tool that allows the development of coping strategies and actions to their collaborators.

Key word: adversity, coping, resilience and strategies.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo reconocer las estrategias de afrontamiento de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora de carbón y coque. Así mismo, identificar y describir las acciones resilientes que llevan a cabo los colaboradores para sobreponerse a las situaciones de crisis para posteriormente generar herramientas que permitan el reconocimiento de dichas acciones.

Es preciso mencionar que la investigación permite obtener la información correspondiente que ha apalancado a la empresa para sobreponerse a las situaciones presentadas por aspectos sociales, económicos y culturas con el fin de permanecer en el mercado y evolucionar. Cabe señalar, que lo anterior sustentado en lo mencionado por Medina (2012) cuando refiere que las empresas que se encuentran sometidas a una mayor resiliencia son capaces de desarrollar características que las diferencian de otras empresas, lo cual indica que depende del estilo de cada empresa, de sus colaboradores y de sus estrategias mostrar sus capacidades frente a eventos críticos para salir de forma positiva. En la investigación, se recogen todos los datos y características obtenidas como resultado de un estudio cualitativo de corte descriptivo exploratorio. Se trabaja con una muestra de 12

colaboradores que aceptan y firman el consentimiento informado, esta población tiene en común que pertenecen a cargo tácticos y/o estratégicos ya que no se discriminan por datos sociodemográficos.

Planteamiento del problema

La presente investigación surgió en primer lugar por la inquietud de identificar cuáles son las estrategias y herramientas que tienen los colaboradores para el afrontamiento de situaciones de crisis, teniendo en cuenta que estas crisis se pueden estar presentando por aspectos sociales, políticos, económicos o culturales y que afectan a las empresas sin importar razón social, lo cual obliga a diferentes organizaciones a modificar sus prácticas y buscar nuevas alternativas para continuar prestando sus servicios y no verse afectados en mayor proporción a causa de la crisis mundial. Con relación a esta capacidad de resiliencia se deben revisar las diferentes definiciones que se tienen alrededor de este concepto. Para Oriol (2012) su definición corresponde a que “resiliencia expresa la adaptabilidad de los individuos o los grupos frente a los retos o amenazas” en este sentido, hace referencia a la capacidad que se tiene para afrontar situaciones adversas y recuperarse positivamente. Otra definición es la entregada por Välikangas y Hamel (2003), donde indica que la resiliencia “se trata de anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades” es la manera de anticiparnos a eventos venideros y saber cómo afrontarlos, la planeación estratégica, es de gran ayuda para este tipo de toma de decisiones.

El termino resiliencia es un proceso de adaptación frente a situaciones complejas como lo indicaron los anteriores autores, Athehortua (2002) complementa al indicar que es la capacidad para desarrollar y enfrentar las adversidades en diferentes contextos como lo menciona a continuación:

“La resiliencia es un término proveniente de las ciencias físicas que resume la capacidad para desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar por parte de los grupos humanos o de un individuo, para lograr el enfrentamiento efectivo frente a las adversidades provenientes de la turbulencia social o empresarial.”

Desde el punto de vista de Salanova (2009), el concepto de resiliencia viene de la ingeniería y se refiere puntualmente a cuando un material, después de ser presionado, tiene la capacidad de volver a tener su estado o forma original o incluso logrando una forma más adaptada y mejorada, si se compara con otros aspectos de la vida, la experiencia en situaciones adversas le permite al hombre aprender y adquirir recursos adicionales que le serán útiles para afrontar nuevas situaciones adversas en el futuro logrando así una versión mejorada de sí mismo.

Las definiciones expuestas anteriormente permiten reflexionar sobre la importancia de la resiliencia en el entorno organizacional, no como un factor individual que hace al sujeto salir a enfrentar de manera positiva situaciones complejas, sino también desde la perspectiva organizacional que busca lograr una resiliencia colectiva para contar con elementos y estrategias de afrontamientos en situaciones difíciles al interior de la compañía o que ocurran a nivel externo que las afecten, por tal razón, es importante dar un lugar de prioridad al recurso humano, pues de sus comportamientos y capacidades depende hacer un adecuado afrontamiento como empresa a los diferentes eventos adversos.

Es así como la resiliencia puede ser entendida como esa actitud, comportamiento o disposición que se tiene frente a una situación y que se expresa como grupo o individuo frente a una situación compleja y como resultado se deba dar manejo y control adecuado y consciente logrando ser asertivos y adaptativos. Gutiérrez y Villafuerte (2019) plantean que:

“la conceptualización de la resiliencia abarca una diversidad de elementos que se asocian con actitudes emprendedoras e innovadoras, en donde el tiempo juega un rol importante por el tipo de estrategia a usar, no obstante, dependerá de las habilidades y destrezas de las personas y de la cultura organizacional desarrollada en conjunto, de manera que estén preparados para las transformaciones con anticipación”.

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de sobreponerse a aquellas circunstancias que son adversas para el giro ordinario de su funcionamiento, esta capacidad de resolución de problemas involucrará a los miembros de la organización con el fin de lograr los resultados en medio de las adversidades.

Galeano y Arellano (2017) coinciden en que “una empresa resiliente es aquella que se destaca por la capacidad de sobreponerse a situaciones adversas, contando para ello con colaboradores preparados para ver las dificultades como una oportunidad enriquecedora.” partiendo que una de las dificultades al sobrellevar estas circunstancias es la poca capacidad y preparación que tienen los colaboradores al reconocer y aprender de las mismas. Según Villamar (2015) en los mercados globalizados, se encuentran empresas que pertenecen al mismo sector que deben enfrentar situaciones de crisis y resolver problemas imprevistos, donde de forma repentina deben adaptarse a los cambios y generar estrategias que le permitan reaccionar; es preciso mencionar que algunas empresas superan los problemas, y salen fortalecidas, mientras que otras empresas fracasan en sus intentos de recuperación y desaparecen, de aquí la importancia de identificar que componentes permiten superar estos cambios críticos y cuales generan resistencia ante estos planes.

Olis, Reyes y Galindo (2019) indican que se puede hablar de resiliencia a la crisis empresarial a partir de hitos que se han presentado en la historia como “el impacto internacional que generó la crisis petrolera de 1990, conmocionó la economía nacional e

internacional, ocasionando una disminución en el precio del barril y determinando, no solo el incremento del dólar, sino la operación industrial, por ser la materia prima más utilizada en el mundo. Estos factores ponen en riesgo, no solo la continuidad de las empresas del sector de hidrocarburos, sino también a las pymes que trabajaban con moneda extranjera, por su dependencia de un bien tangible que puede comprarse y/o venderse por productos de valor similar. No obstante, en Colombia como en otros países, se ha reconocido los efectos negativos de esta crisis para la economía de un país, por esta razón, se han creado leyes orientadas a resguardar la empresa y a crear mecanismos de renegociación de las obligaciones, con el fin de amparar los derechos de los diferentes acreedores que intervienen en las transacciones económicas.

Por otra parte, referente a la importancia de la gestión, adaptabilidad y resiliencia en la crisis empresarial en el caso colombiano, según la Superintendencia de Sociedades (2013) citado en Olis, Reyes y Galindo (2019) “la sostenibilidad en las recuperaciones de empresas en acuerdo de reestructuración fue más sostenible, de 168 empresas que cumplieron con los acuerdos de reestructuración, el 26% tuvo pérdidas en los tres años siguientes y el 15% se liquidó”. Así mismo, de acuerdo con Zuccardi (2005) citado en Olis, Reyes y Galindo (2019):

“pese a que la Ley 550 de 1999 de reestructuración empresarial en Colombia ayudó a proteger el empleo de 57.377 personas, así como 678 empresas en proceso de reestructuración, indica que no tuvo éxito al no incentivar la llegada de nuevos capitales y basarse únicamente en el diseño de mecanismos de pago a acreedores, así como al no incluir una evaluación de la eficiencia de acuerdos después de suscritos, situación que llevó a que algunos de ellos no fueran viables, estos desafortunados sucesos podrían estar asociados como lo mencionan algunos autores a la falta de personal capacitado para atender situaciones inesperadas y difíciles en las organizaciones”.

Las empresas que se recuperaron en su mayoría lo lograron gracias a la experiencia y adaptación a los diferentes escenarios creando estructuras solidas en sus equipos de trabajo, visualizando objetivos que favorecen la organización.

En Colombia se reconoce el esfuerzo de los empresarios que han logrado mantenerse en tiempos de crisis, en el año 2010 se creó el “Premio al Mérito Empresarial” corresponde a una iniciativa por parte del rector de la Universidad Simón Bolívar para motivar los empresarios del país, según Minciencias (2021):

“ha sido un año atípico por la contingencia del COVID-19, trayendo retos que obligan a las empresas a reinventar su manera de hacer las cosas para mantenerse competitivo en el mercado actual. El desafío del Premio al Mérito Empresarial frente a esta coyuntura dio como resultado la creación de una edición especial para afianzar y consolidar el desarrollo empresarial en torno a nuevos retos como la solidaridad, la sostenibilidad, la innovación de productos y servicios y la empleabilidad, alineados con el gobierno, los gremios empresariales, la academia y la sociedad”.

A lo largo de la historia de Colombia y de las diferentes crisis que el país y las empresas han tenido que afrontar, algunas multinacionales como Foto Japón, firma fundada en Colombia hace más de 30 años liderando el mercado de ventas de productos fotográficos y revelados, anunció su liquidación por deudas financieras tras enfrentar duros golpes por la aparición de la revolución digital y la gran innovación que ofrecían las cámaras digitales, la facilidad para obtener una cámara fotográfica, una impresora, lo que convertía a cualquier persona en fotógrafo, hizo que ya no fuera necesario ir hasta una tienda a revelar los rollos que para años anteriores al 2008 se usaban, tras esta fuerte crisis la compañía trató de reinventarse incluyendo en su portafolio diferentes productos digitales e implementos de

cocina como teteras, sin embargo, fue el escándalo de Interbolsa del año 2013 la principal causa de su liquidación (Giraldo, 2013).

Contrario a la empresa anterior, Cemex una empresa comercializadora de cemento fue una de las tantas compañías que se vieron afectadas luego de la pandemia por Covid-19 en Colombia, pero a pesar de que la demanda en abril del año 2020 cayera el 75% ha ido creando diferentes estrategias para lograr recuperarse y en agosto del mismo año alcanzar una disminución en su caída del 4,3%. En Cemex desde que se iniciaron las cuarentenas obligatorias, estaban enfocados en proteger el empleo de sus colaboradores asegurando el flujo de efectivo y desarrollando 52 protocolos de bioseguridad con el fin de salvaguardar la integridad y salud física de sus empleados lo que dio lugar a que el margen del segundo semestre del año 2020 fuera mejor que el año 2019 (Portafolio, 2020).

A partir de lo anterior, se concluye que estas situaciones exigen una inmediatez para poder adaptarse a los cambios, la resiliencia ha tomado un gran protagonismo en estos tiempos y esta habilidad de recuperarse a eventos adversos será vista de manera favorable por parte de los stakeholders de la organización, por tal razón esta investigación está enfocada en conocer cuáles son las estrategias de resiliencia de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora de carbón y coque para afrontar situaciones de crisis, consolidando operaciones en cada línea de negocio, mejoras en la productividad y eficiencia, logrando solucionar los problemas anticipados a la pandemia por Covid 19, mostrando unas características de resiliencia en sus colaboradores en virtud de una decisión estratégica acertada para la organización.

Justificación

Una empresa resiliente es aquella que se destaca por la capacidad de sobreponerse a situaciones adversas. Las empresas que se recuperan en su mayoría lo lograron gracias a la experiencia y adaptación a los diferentes escenarios creando estructuras solidas en sus equipos de trabajo, visualizando objetivos que favorecen la organización. Muñoz (2019) indica que “En 2017, el International Organization for Standardization (ISO) publicó el estándar ISO 22316:2017 sobre Seguridad y Resiliencia Organizacional, que incluye los principios base para mejorar la capacidad de recuperación de una organización con base en unos atributos, así como las actividades que orientan a su utilización, evaluación y mejora” (p.5).

Es pertinente este análisis para poder identificar los atributos de las organizaciones resilientes y dar a conocer cuáles fueron y han sido sus buenas prácticas para mantenerse en situaciones de volatilidad en los entornos cambiantes de hoy en día, lo cual representa un riesgo que es necesario sea identificado y mitigado, permitiendo a la organización beneficiarse por medio del afrontamiento de situaciones de incertidumbre minimizando su riesgo de liquidación y manteniendo su operación a través del tiempo, conociendo como las organizaciones han afrontado dichas situaciones, facilitando el reconocimiento de condiciones inestables que amenazan el desarrollo de una organización, entender cómo se recuperan y como han garantizado su continuidad, potencializando esta habilidad resiliente y convirtiéndola en una ventaja competitiva, impactando en gran medida a la organización ya que, la mayoría de empresas resilientes no han identificado la resiliencia como una habilidad que les permite superar situaciones desfavorables como es el caso de la empresa de estudio.

Pregunta problema

¿Cuáles son las estrategias de resiliencia de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos en una empresa productora de carbón y coque para afrontar situaciones de crisis?

Objetivos

Objetivo general:

Reconocer las estrategias de resiliencia de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora de carbón y coque.

Objetivos específicos

- Identificar las acciones resilientes de los colaboradores de una empresa de carbón y coque para sobreponerse a situaciones de crisis.
- Describir las principales estrategias de afrontamiento en los colaboradores de niveles tácticos y estratégicos.
- Generar estrategias que permitan acciones de afrontamiento para ser utilizadas por los colaboradores en los niveles tácticos y estratégicos.

Marco teórico

Estado del arte

El concepto de resiliencia y el interés por su estudio se remonta a varios años atrás y este término puede definirse como la capacidad de un individuo o capacidades de un grupo de individuos para regresar a un estado natural luego de atravesar por eventos traumáticos, adicionalmente, en la actualidad empieza a surgir el concepto de resiliencia organizacional entendida como la posibilidad de sobreponerse a situaciones o eventos de crisis sobre el cual se han realizado diversas investigaciones y estudios. Con el fin de conocer el origen de la palabra resiliencia, se realizó una consulta de antecedentes históricos que permitiera identificar el origen de su significado y su aplicación como punto de partida para los estudios

recientes que están realizando no solo en los entornos clínicos, sino también con su impacto a nivel organizacional como se busca en la presente investigación.

La palabra resiliencia deriva del término “latín *resilium* que significa volver atrás, volver de un salto, volver al estado inicial, rebotar” (Villalba, 2003). Según la real academia española (2020), resiliencia es “la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”, así como indica que puede ser la capacidad de un material para obtener un estado inicial una vez se supera una perturbación a la que fuese sometido. (Piaggio, 2009):

“El término *resiliency* nació en la física (soltura de reacción, elasticidad), designaba la capacidad de un cuerpo para resistir un choque, pero atribuía demasiada importancia a la sustancia; cuando pasó a las ciencias sociales, significó “la capacidad de triunfar, para vivir y desarrollarse positivamente, de manera socialmente aceptable, a pesar de la fatiga o de la adversidad, que suelen implicar riesgo grave de desenlace negativo”

Teniendo en cuenta lo anterior, el término resiliencia puede manifestarse de la física relacionado con la resistencia de materiales y su capacidad de recuperarse posterior a ser sometido a diversas presiones o fuerzas (Del Castillo, Del Castillo López, López Sánchez y Díaz, 2016).

El término resiliencia se ha visto relacionado con aquellos procesos que se dan través de la vida, donde las personas deben superar momentos de dolor, crisis, adversidad en cualquier etapa de su ciclo vital, es así como se transforma y/o deconstruye dando paso a resignificar un evento traumático, transformándolo como oportunidades de aprendizaje para el individuo que lo sufre y como ejemplo para el entorno (Cuervo, Yanguma y Arrollave, 2011), teniendo en cuenta lo anterior y relacionándolo con el contexto laboral, se espera que

después de atravesar por una crisis se identifiquen estrategias de afrontamiento para dicha crisis actual y contar con herramientas para futuros eventos que se puedan presentar.

Según García, Vesga y Domínguez (2013), se establecen las siguientes definiciones de resiliencia y que se clasifican en 4:

1. Aquellas que relacionan los fenómenos con componentes de adaptabilidad.
2. Incluyen el concepto de capacidad o habilidad.
3. Que enfatizan la relación de factores interno y externos.
4. Quienes la definen como adaptación y como proceso.

Partiendo de lo anterior, es posible entender que la resiliencia se da por aquella capacidad de los individuos para adaptarse a condiciones complejas por estar expuesto a eventos traumáticos, puede ser visto por alguien que no lo ha sufrido como capacidad, intervienen aspectos internos de la persona y externos del ambiente, así como verla como dicha capacidad de adaptación, pero también de proceso individual que genera herramientas de afrontamiento.

A la luz de la teoría mencionada anteriormente afrontamiento es “la puesta en práctica de un conjunto de esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes para manejar las demandas específicas externas o internas que son evaluadas por la persona como excedentes o desbordantes de sus recursos” (Rodríguez, et al, 1993), dejando claridad que el esfuerzo es propio de la persona a través de los recursos cognitivos, conductuales y culturales, es importante poder adaptarnos a los contextos cambiantes del medio.

Rodríguez, Pastor y López (1993) refieren que el afrontamiento es un concepto que se entrelaza con la resiliencia, lo definen como un conjunto de respuestas ante situaciones de crisis o de estrés, que se ejecutan para manejarla y/o neutralizarla, es decir, la forma en que se abordan dichas situaciones difíciles, si se logra obtener control y se genera homeostasis. Parte

del inicio se desprende de la teoría del estrés y el afrontamiento de Lazarus citado por Rodríguez, et al, (1993) quien indica que el sujeto genera desequilibrio entre sus capacidades y recursos, así como las demandas de la situación o acontecimiento presentado, con esto si el sujeto logra hacer una correcta valoración puede generar un repertorio de respuestas de afrontamiento adecuadas.

Según Rodríguez et al, (1993) existen diferentes tipos de afrontamiento como: afrontamiento de aproximación y afrontamiento de evitación, el primero incluye estrategias comportamentales las cuales permiten una aproximación al problema y el segundo corresponde a estrategias comportamentales o cognitivas que permiten el escape o la evitación de la situación, estas dos estrategias tiene la siguiente finalidad, la primera detecta y conoce la situación y la segunda minimiza el estrés o tensión en el momento. Folkman y Lazarus (1985) citado por Barrón, Castilla, Casullo y Verdú (2002), lo explican en dos estilos de afrontamiento: primero focalizado en el problema, este estilo de afrontamiento se refiere a la capacidad para modificar la situación problema y hacer que genere menos trauma y el afrontamiento focalizado en la emoción que está relacionado con la capacidad para reducir la tensión, la activación fisiológica y la reacción emocional.

Hay personas quienes se sobreponen ya sea con mayor o con menor facilidad a situaciones de crisis experimentadas a lo largo de su vida, pasando por situaciones negativas y de alta intensidad como ansiedad, depresión o sufrimiento, donde en varios casos la intensidad de dichas emociones disminuye y se da la adaptación a esta nueva realidad (Limonero, Tomás, Fernández, Gómez y Ardila, 2012), estos autores lo ejemplifican con la pérdida de un ser querido, donde se aprende a vivir con el dolor.

La escala de estrategias de afrontamiento que son utilizadas comúnmente por el individuo luego de atravesar por una situación de crisis son las siguientes (Londoño, 2006, citado por Diaz, Luna, Dávila y Salgado, 2010):

- Solución de problemas: Es el análisis de las causas del problema y la búsqueda de soluciones alternativas.
- Espera: Se basa en la consideración de que la situación problema se resolverá por sí sola con el paso del tiempo, siendo una estrategia cognitivo-conductual de tipo pasivo.
- Religión: Relacionado con la creencia en un dios paternalista que interviene por el individuo en las distintas situaciones generadoras de estrés.
- Reevaluación positiva: Comprende la identificación y generación de aprendizaje a partir de las situaciones enfrentadas, desde la óptica optimista, consiste en la búsqueda y construcción de interpretaciones sobre el valor que aporta al desarrollo personal las situaciones estresantes, buscando que percepción de amenaza sea atenuada a partir del cambio del significado de la situación.
- Autonomía: Refiere de la tendencia a responder de manera independiente a los problemas sin requerir el apoyo de otras personas.
- Reacción agresiva: Se refiere a la impulsiva agresión emocional dirigida a otros, hacia sí mismo o incluso hacia los objetos, buscando con esto restar carga emocional.

La resiliencia ha sido estudiada e investigada en diferentes poblaciones, principalmente la han relacionado con eventos traumáticos, guerras y niños y/o adolescentes, donde la mayor parte de los estudios realizados han sido enfocados en el desarrollo de programas preventivos que suministren elementos fundamentales a la infancia que vive en condiciones de pobreza, hambre o maltrato (Luque, 2013).

Por otra parte, aunque el término resiliencia se relaciona a aspectos negativos que han sucedido en la vida de un individuo un grupo de individuos, relacionados con el afrontamiento de eventos adversos y dificultades, es posible encontrar una concepción positiva frente al estudio de la resiliencia donde disciplinas como la Psicología Positiva la abordan de una manera diferente. Desde la psicología positiva se ha encontrado una relación estrecha pues por una parte se analiza al individuo y su afrontamiento ante circunstancias negativas y como de estas circunstancias surgen estrategias positivas para enfrentarlas y aprender de ellas.

La psicología positiva (Seligman, 1999 como se citó en Contreras y Esguerra, 2006), fue definida como “el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología”, así mismo, definida por el estudio de virtudes y fortalezas que poseen los individuos que les permite tomar una perspectiva amplia frente al potencial humano, capacidades y motivaciones que los mueve.

La adaptabilidad es un concepto importante en esta investigación, teniendo en cuenta que pertenece al grupo de resiliencia, según Goleman (2001) citado por Castañeda (2020) se puede considerar como un elemento clave dentro del desarrollo de la inteligencia emocional. Mientras que Bar-On (1997) citado por Castañeda (2020) menciona que la adaptabilidad es la habilidad que tienen las personas para medir situaciones y a su vez buscar soluciones efectivas a los problemas que se presentan, así mismo la adaptación hace referencia a la capacidad para afrontar situaciones y brindar respuestas oportunas. Teniendo en cuenta lo anterior si esta habilidad no está presente o desarrollada en las personas puede generar dificultad para planificar el futuro, adelantarse a los hechos, generar estrategias y resolver problemas e la vida cotidiana.

Bar-On (1997) citado por Castañeda (2020) indica que un proceso de adaptación debe incluir la capacidad de flexibilidad frente al cambio, la búsqueda de bienestar y actitud frente a la nueva situación, características que suelen estar asociadas a la capacidad de resiliencia al transformar las situaciones adversas como oportunidad de aprendizaje para la persona que lo sufre como se mencionó anteriormente. Por otra parte, Alles (2007) describe que la adaptabilidad al cambio facilita modificar la conducta con el fin de alcanzar diferentes objetivos al momento de presentarse dificultades, proyectos nuevos o cambios en donde se desarrolla tomando como referencia la flexibilidad, el aprendizaje y la comunicación que son habilidades relacionadas con la adaptabilidad, es decir, el individuo que sea resiliente debe adaptarse al cambio, modificando conductas que faciliten encajar en el entorno y flexibilizando estructuras para así crear un entorno sano a partir de los diferentes sucesos.

Marco conceptual

La mayor parte de los humanos durante el desarrollo de sus vidas han experimentado al menos un evento traumático, sin embargo, no todas las personas reaccionan de la misma manera frente a estas situaciones de estrés. Según Morán, Finez, Anjos, Pérez, Urchaga, y Vallejo (2019), la psicología estudia las diferencias humanas en cuanto a la resiliencia para entender por qué solo algunas personas han desarrollado la capacidad de soportar, incluso avanzar bajo la presión que experimentan en sus vidas, en tanto que otras fracasan y salen perjudicadas o traumatizadas.

A lo largo de los años algunos autores proponen que características de la personalidad como seguridad, la autoestima y la confianza en sí mismo favorecen las respuestas resilientes de los seres humanos. Si retomamos la historia, “la resiliencia sería una característica de la personalidad que modera el efecto negativo del estrés y fomenta la adaptación. Ello connota vigor o fibra emocional y se ha utilizado para escribir a personas que muestran valentía y

adaptabilidad ante los infortunios de la vida.” lo cual traduce la resiliencia como la capacidad para resistir, tolerar y superar obstáculos y aun así actuar de manera correcta y positiva. (Ramírez, Juárez, Baños, Luzaro, Chávez, Castilla y Amaya, 2016).

Así mismo, dentro de su teoría el autor desarrolla la Escala de Resiliencia de Adultos, la cual está conformada por dos factores “El primer factor es el de competencia personal, abarca 17 ítems que indican autoconfianza, independencia, decisión, invencibilidad, poderío, ingenio, y perseverancia. El segundo, aceptación de uno mismo y de la vida, con ocho ítems, representa adaptabilidad, balance, flexibilidad y una perspectiva de vida estable a pesar de la adversidad” (Ortunio y Guevara, 2016).

Por otro lado, en un estudio realizado con adolescentes españoles, hallaron que aquellas personas que son capaces de resistir, sobreponerse a la adversidad y fortalecerse con la misma, es decir, resilientes, son los que tienen percepciones más positivas de sí mismos, de su funcionamiento y de su propio entorno. Así mismo, el autor menciona que existe un acuerdo entre los investigadores en considerar que “la manera de afrontar los problemas que nos causan estrés puede ser uno de los determinantes de la resiliencia”, define la resiliencia como una medida que tienen los organismos vivos para enfrentarse con el estrés. (Morán, Finez, Anjos, Pérez, Urchaga y Vallejo, 2019)

En un reencuentro de teorías, Limonero, Tomás, Fernández, Gómez y Ardilla (2012) en su texto *Estrategias de afrontamiento resilientes y regulación emocional: predictores de satisfacción con la vida* trae consigo definiciones de los siguientes autores como: Según Forés y Granés en 2008 , se denomina “resiliencia a la capacidad de sobreponerse a la adversidad, recuperarse y salir fortalecido pese a estar expuesto a un evento psicosocial altamente estresante”, por otro lado, Manciaux, Vanistendael, Lecomte y Cyrulnik (2003) destacan la capacidad de una persona para seguir proyectándose en el futuro a pesar de

acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difícil, mientras que para Bonanno en 2002, “la resiliencia incluiría dos aspectos: resistir el suceso y rehacerse del mismo”, según Luthar y Cicchetti en 2000, la resiliencia se define como un proceso donde los individuos presentan una aceptación positiva a pesar de la adversidad o crisis, sin embargo, no está relacionado con una característica de personalidad si no, con la forma de afrontar la adversidad que promueve el uso de estrategias cognitivas y conductuales.

En relación con el afrontamiento, la teoría de Lazarus y Folkman (1984) citada por los autores han dominado en este campo durante las últimas décadas. En esta teoría, se define “el afrontamiento como los intentos cognitivos, emocionales y conductuales para manejar demandas que son evaluadas como exigentes o que exceden la propia capacidad del individuo para adaptarse.”, en este sentido, el afrontamiento hace referencia a cualquier esfuerzo para manejar el estrés y se evidencia su ejecución mediante las acciones de las personas para evitar ser dañadas por las adversidades de la vida, adicionalmente, otra característica importante del afrontamiento es que es una respuesta susceptible de ser aprendida frente a las situaciones problemáticas. (Morán, M.; Finez, M.; Anjos, E.; Pérez, M. Urchaga, J.; Vallejo, G. 2019)

Autores como Carver, Scheier y Weintraub en 1989 desarrollaron una teoría basada en un modelo multidimensional de afrontamiento, creando un cuestionario denominado “COPE para evaluar el afrontamiento y encontraron una serie de estrategias, conceptualmente diferentes, que la mayoría de las personas utilizamos para hacer frente a los problemas que nos causan estrés” Posteriormente Carver en 1997 realiza una versión breve de ese cuestionario con solo 28 ítems: el Brief COPE, el cual costa de 2 ítems por escala que evalúan 14 estrategias de afrontamiento. (Morán, M.; Finez, M.; Anjos, E.; Pérez, M. Urchaga, J.; Vallejo, G. 2019)

Para estudiar la resiliencia empresarial como un mecanismo o estrategia de resistencia a situaciones disruptivas por parte de las organizaciones, debemos conocer primero, cómo algunas teorías o estudios puntuales, han pretendido medir o evaluar causas y consecuencias del antes, durante y después de los sucesos llamados críticos. Sanchis y Poler (2011) explican que para entender las implicaciones de la resiliencia empresarial es necesario estudiar medidas que ofrezcan una visión de cuán resiliente es una organización desde dos perspectivas, una, la de ser consciente de los riesgos potenciales en los cuales la empresa presenta menor adaptabilidad para su superación y, dos, la toma las decisiones oportunas para mitigar el impacto de esa falta de resiliencia empresarial.

Debido a que el concepto de resiliencia empresarial es un término reciente, son pocos los enfoques que identifican su medición. Sin embargo, Rose y Lio (2005) dotan a la resiliencia de dos características: inherente y adaptativa. Para la medición de ambas características proponen un modelo de optimización matemática con el objetivo de valorar la capacidad de recuperación. Esta teoría se basa en un plano desde la psicología social e individual. No obstante, se aplica a las empresas teniendo en cuenta que el componente de las mismas son las personas.

Wreathall (2008) en cambio, propone un enfoque que utiliza la combinación de dos técnicas de modelado: el modelo de sistema viable y el modelado de sistemas blandos. Estas técnicas buscan los medios necesarios para identificar los procesos clave, es decir, qué se debe hacer y cómo puede ser conseguido, entendidos como procesos continuos que incluyen en la planificación de sucesos inesperados y sus reacciones a los mismos, o, respuestas pensadas con anterioridad a cambios drásticos con fin de adaptarse a ellos.

Existen estándares, como la norma British Standard BS 25999, actual ISO 22301, que trata de gestionar la continuidad de la actividad de una organización en caso de una

interrupción, ya sea debido a un siniestro o catástrofe importante o bien debido a un incidente menor, y así ayudar a minimizar el riesgo de interrupciones. Otros autores como Stalker (2008) utilizan la teoría de la utilidad multiatributo mediante árboles jerárquicos que descomponen un objetivo complejo, en este caso la resiliencia, en atributos. Sheffi y Rice (2005) y Westrum (2006) proponen mapas de vulnerabilidad para categorizar la probabilidad de ocurrencia de potenciales amenazas en una organización y la relativa resiliencia de la organización ante dichas disrupciones.

Dalziell y McManus (2004) proponen definir métricas claves de rendimiento para evaluar la resiliencia como una función de la vulnerabilidad de un sistema y su capacidad adaptativa dentro de un marco de tiempo deseado. Finalmente, Erol (2010) proponen tres medibles para evaluar la resiliencia empresarial: el tiempo de recuperación, el nivel de recuperación y el nivel de vulnerabilidad hacia disrupciones, pero apuntan que una empresa que es resiliente a un tipo de disrupción no tiene por qué serlo a otro tipo. Ello, los lleva a afirmar que una posible medida del concepto global de resiliencia de una organización puede ser una función de la resiliencia individual de una empresa ante diferentes disrupciones.

Los enfoques anteriores ofrecen una visión muy general de la resiliencia empresarial y sus potenciales medibles que permita desarrollar una metodología que identifique y cuantifique los diferentes medibles de resiliencia desde diferentes perspectivas de la organización. Dichos enfoques ofrecen una vista muy general de los potenciales medibles de resiliencia y, además, la mayoría de ellos desde un marco solamente teórico y cualitativo o desde una sola perspectiva de la organización. Para Sanchis y Poler(2011) tan sólo uno de los enfoques ha sido aplicado a tres empresas y solamente se ha analizado la resiliencia desde el punto de vista operacional, es decir sin contemplar todas las vistas y funciones de una organización.

Para estos autores, esto puede ser un punto de partida para proponer una visión más amplia de los diferentes conceptos, elementos y componentes que engloban la resiliencia empresarial para proporcionar una mayor comprensión del término y de esta forma: facilitar el diálogo dentro de las organizaciones acerca de las prioridades en su capacidad de resiliencia y permitir una mejor comunicación entre organizaciones acerca de cuestiones comunes, así como de las interdependencias en las estrategias de su capacidad de resiliencia.

Las empresas precisan de un marco metodológico para determinar, evaluar y analizar la situación de la organización e incluso de la cadena de suministro desde el punto de vista resiliente. Sheffi y Rice (2005) explican que cualquier interrupción significativa tiene consecuencias en el rendimiento de la empresa, ya sea medido en ventas, nivel de producción, beneficios, servicio al cliente u otra métrica relevante, y dividen una interrupción en 8 diferentes fases:

1. Preparación. En algunos casos, las empresas pueden prever y prepararse para una interrupción, de forma que minimicen sus efectos. Por ejemplo, la previsión del tiempo en cuanto a tormentas de nieve, tornados, entre otros, puede ser clave para que las empresas se preparen ante tal situación.

2. Evento disruptivo. Cualquier situación que amenace la operatividad diaria de una empresa, por ejemplo, huelgas, prohibiciones gubernamentales, entre otros.

3. Primera respuesta. Ante una situación disruptiva, en un primer momento se toman las medidas oportunas para que las consecuencias no sean más graves.

4. Impacto inicial. El impacto de algunas situaciones disruptivas se presenta inmediatamente mientras que otras interrupciones afectan a la compañía a largo plazo.

En el primer caso, se encuentra el ejemplo de la tragedia de la planta industrial química de India de la Corporación Unión Caribe la cual sufrió un escape del gas metilisocianato en uno de sus tanques, provocando la muerte (cifras según el gobierno de Madhya Pradesh) de aproximadamente 3.800 personas (Dhara, 2002). El impacto a largo plazo se observa en ejemplos como el paro patronal del puerto de la Costa Oeste de Estados Unidos en 2002 que afectó a New United Motor Manufacturing Inc., alianza comercial de General Motors y Toyota. Dicha empresa no paró su producción inmediatamente, ya que poseía cierto stock de seguridad, pero finalmente tuvo que paralizar su producción a los 4 días del paro patronal en el puerto.

5. Impacto total. Tanto si el impacto es inmediato como a largo plazo, una vez que la situación disruptiva impacta en la empresa, el rendimiento disminuye considerablemente.

6. Preparaciones para la recuperación. Las preparaciones para la recuperación normalmente empiezan en paralelo con la primera respuesta y a veces incluso antes de la disrupción si ésta ha podido ser prevista.

7. Recuperación. Para volver de nuevo a los niveles de producción anteriores a la disrupción, muchas compañías compensan sus pérdidas de producción mediante una utilización mayor de lo normal de su capacidad, utilizando horas extras y recursos de clientes y proveedores.

8. Impacto a largo plazo. Tras una situación disruptiva, las empresas necesitan tiempo para recuperarse, y dependiendo de la gravedad de las consecuencias, necesitarán más o menos tiempo. Sin embargo, hay casos en los que, si las relaciones con los clientes son dramáticamente dañadas, el periodo de recuperación será especialmente largo y difícil.

Finalmente, Sanchis y Poler(2011) precisan que el marco de medición de la resiliencia empresarial debería incluir componentes como la capacidad adaptativa de la

empresa, la vulnerabilidad, la probabilidad de ocurrencia de un evento disruptivo, el tiempo y nivel de recuperación, la posición competitiva de la empresa, el compromiso y responsabilidad de la cadena de suministro, y el coste de la redundancia, entre otros. Las líneas futuras de investigación de este campo irán orientadas a la definición de un marco de medición de resiliencia empresarial, teniendo en cuenta los componentes anteriores y desarrollando una serie de guía de pautas y directrices a seguir, para ser considerada por los decisores de la empresa para alcanzar la resiliencia empresarial.

Antecedentes empíricos

A lo largo de los últimos años se han venido desarrollando estudios acerca de la resiliencia empresarial, investigaciones de empresas y hasta de situaciones de crisis de pueblos, provincias, o ciudades, como el caso de la provincia de Manabí en Ecuador, donde los desastres naturales como el terremoto ocurrido en el año 2016, que llega después de una crisis económica del año 2015, y en el 2019 con el tema de salud mundial de la pandemia ocurrida a causa del Covid-19, empeoran la situación económica, social y empresarial de la provincia y del país en general.

En este sentido Villamarin (2020) afirma que, “la Resiliencia busca promover la salud mental de las personas, tratando de superar de forma satisfactoria todos los reveses que le pudieran tocar enfrentar”, refiriéndose a la capacidad que tienen las personas de sobreponerse a crisis que se le presentan a lo largo de la vida y de cómo responden y se manifiestan ante esas calamidades.

Por otra parte, y en cuanto a la resiliencia empresarial Villamarin (2020) afirma que: la significación de la “Resiliencia”, también es abordada en las organizaciones, pues cabe recordar que las empresas la hacen personas y por ello toda unidad de negocios, en el contexto de las “ciencias administrativas”, puede estar sujeta a adversidades de todo tipo,

como la falta de liquidez financiera, recursos humanos, mala gestión administrativa, logística, entre otros elementos de carácter operativo e interno a lo cual también se le deben agregar los infortunios producidos por el ambiente externo, que no son de control humano, tales como terremotos, tsunamis, inundaciones, deslaves (fenómenos naturales), enfermedades, pandemias (fenómenos antrópicos) etc.

Por otra parte, en estudio realizado en el año 2016 por German Laverde, donde nos habla de la resiliencia como punto de partida o del fracaso empresarial, explica en su análisis, que las empresas van a tener momentos de crisis a lo largo de su existencia, menciona esas crisis como un momento de disrupción o de turbulencia, definido como un evento de sucesos inesperados que ponen en jaque el futuro de la empresa, esto crea la incertidumbre y es acá donde sus directivos deberán ponerse en la tarea de definir el futuro de la empresa.

Dentro de su análisis Laverde-Verástegui, G. (2016). Establece que es factible clasificar a las empresas en tres grupos: (a) organizaciones que toman la decisión de rendirse ante un momento de crisis: son aquellas que pasan a la historia como empresas fracasadas (dejando huella de su desaparición como organizaciones liquidadas o enajenadas), (b) compañías que se recuperan de una crisis: son las que resistieron a ella, soportando una agonía, por razones que sólo la naturaleza del universo puede explicar, y finalmente recuperaron la anhelada situación de "normalidad" y, (c) las sociedades que, como consecuencia de la implementación de decisiones oportunas y efectivas, hicieron un salto al vacío para aterrizar en piso firme, gracias a lo cual su proyección en el mercado les permitió beneficiarse de manera significativa aprovechando importantes ventajas frente a sus competidores.

En consecuencia a lo anterior, y tal como se nombró anteriormente, las directivas deben tomar la decisión de resolver en cuál de los grupos quiere estar, la idea es no

pertenecer al grupo a); los otros dos, b) y c), son la muestra que la empresa puede ser resiliente y duradera en el tiempo.

Las crisis hacen que tanto las empresas y las personas, hagan un alto en el camino y revisen lo que se está haciendo mal, para el caso de las empresas, las directivas deberán apelar a la experiencia de su labor y a la experiencia de sus colaboradores, pero deberán ser más acuciosas en cuanto al nivel de compromiso y entrega de todos sus colaboradores a las decisiones tomadas, ya que el éxito de ser resilientes recae sobre todos los integrantes, independientemente de quien toma la decisión.

En su tesis doctoral Sanchis Gisbert, R. (2017), concluye que, la capacidad de recuperación es clave para la mejora de la resiliencia empresarial, pues trata de devolver a la empresa al estado normal de operación o incluso a algún otro más favorable; adicionalmente dentro de su análisis Sanchis Gisbert, R. (2017), indica que el concepto de resiliencia empresarial era un concepto incipiente y que el área de resiliencia aplicada al mundo empresarial es considerada como una nueva área de gestión, con lo cual, los intentos de investigación para el análisis y mejora de la resiliencia empresarial son también muy iniciales. Esto nos da también una aproximación al estudio de la resiliencia empresarial el cual tiene mucho campo de acción y de investigación, menciona que son pocas las investigaciones en materia de resiliencia en el mundo empresarial e industrial. La aplicación de la resiliencia empresarial no deberá entenderse como un proceso complicado y difícil, y se sugiere que todos los datos sean analizados con una metodología sencilla y de fácil entendimiento, no importa cuán robusta sea la información, lo que importa es que esta información sea precisa y que no demande muchos recursos para su análisis ni para su aplicabilidad.

La pandemia actual no se queda atrás de un análisis de resiliencia, bien es sabido que muchas han sido las empresas que han tenido que cerrar sus operaciones a causa del Covid-19, solo en Colombia, y según informe del Dane, publicado por el diario la Republica, nos indica que, 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 en enero y octubre de 2020 (Acosta Fonseca, 2021).

Lo primero que se debe hacer en momentos de crisis es hacer un alto y pensar con cabeza fría que decisiones son las que se van a tomar para salir de la crisis y haciendo uso de estrategias como lo son el pensamiento analítico, capacidad de reflexionar, lluvia de ideas, integración de los directivos de cada una de las áreas lo que hará que sea más fácil la deliberación y la toma de decisiones, pero hay miedos, y bien nos lo expresa Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). como: dejarse llevar por esa amenaza, incertidumbre y ansiedad puede traducirse en una toma de decisión precipitada, infundada y perjudicial, también a nivel financiero, es por esto que se debe manejar un equilibrio entre el miedo y lo que realmente quiero arriesgar para salir a flote, el costo de oportunidad de mantener la operación de la empresa o de tomar la decisión de liquidarla.

Se menciona en el artículo, que la comunicación deberá ser clave dentro del proceso de dar a conocer el modelo a seguir para atacar la crisis, y se enfatiza en incluir no solamente a las directivas de las organizaciones sino también a todos los colaboradores o grupos de interés, esto con el ánimo de poder atacar el cómo manejar la actual crisis del Covid -19.

En todos los artículos investigados, resulta interesante como Homero Vaca y Francisco Contreras, incluyen las palabras Valor Compartido como parte de la resiliencia, en su artículo *Resiliencia estratégica y valor compartido*. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible, nos dan una perspectiva de cómo ser resiliente sin esperar a que la

crisis llegue a la empresa, es decir, que la empresa misma sea quien busque autoflagelarse y se ponga ella misma en situaciones difíciles y se busquen las estrategias para salir adelante, así nos lo define Vaca, H., & Contreras, F. (2018).

Enfrentar condiciones de riesgo o fracaso constituye lo que muchos denominan ‘un mal necesario’, denominado desde la perspectiva económica, “la destrucción creativa”, un proceso de autoflagelación acelerada que consiste en destruirse a sí mismo, y luego, revertir o cambiar sus resultados en condiciones más favorables que garanticen la prosecución de los procesos, antes que los supere la competencia.

De modo tal que las organizaciones deben estar preparadas tanto para afrontar crisis fortuitas como las propias originadas por la misma organización, este ejercicio de “autoflagelación” puede ser una práctica obligada a hacer por algunas empresas, y se puede concluir que es debido a la misma globalización la que da estos nuevos cambios. Son estas disrupciones son las que harán que las empresas hagan estudios de prueba y error y logren ser más resilientes con respecto a su competencia. En contexto con el termino de Valor Compartido, Según Garnica González, (2012)

El concepto de creación de Valor Compartido puede ser definido como la práctica de políticas y operaciones que incrementan la competitividad de las empresas mientras de manera simultánea avanzan y mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales operan.

Según Pwc, (2018) en la primera encuesta sobre resiliencia organizacional y gestión de riesgos, la resiliencia está asociada en la manera en que actúan las personas más que los resultados que se esperan obtener, ya que es un proceso de mejora continua, revisión y ajuste constante de las estrategias utilizadas para el logro de los objetivos. Aunque la resiliencia es un concepto relativamente nuevo para las organizaciones, la gestión de riesgos ha permitido

que la adopción de este concepto sea cada vez más fácil de asimilar. Las mega tendencias que plantea Pwc (2018), demuestran que el liderazgo es un factor que está en constante cambio, que aparece y desaparece en varios sectores organizacionales y es ahí donde la resiliencia juega un papel muy importante ya que, facilita la gestión de riesgos más relevantes que genera la volatilidad del liderazgo.

Para finalizar, se concluye que la capacidad y estrategias resiliencias que utilicen las empresas para sobreponerse a situaciones de crisis presentadas por diversos cambios internos y externos que se presentan a nivel social, cultural, económico y político son claves para el mantenimiento e incluso el crecimiento de esta. En resumen, genera en sus colaboradores gestión emocional, concentración en momentos de tensión, gestión del estrés en escenarios complejos, capacidad de adaptación y flexibilidad donde se muestren habilidades positivas al momento de enfrentar nuevos retos.

A continuación, se encuentran las actividades y el tiempo que se va a emplear en la ejecución del proyecto (anexo 1).

Metodología

Tipo de estudio

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo y exploratorio donde se recopilan datos en un momento único, con el fin de describir y analizar las variables Hernández, Fernández y Baptista (2006). Su carácter descriptivo permite dar cuenta de las características del fenómeno y adicionalmente, exploratorio porque se desea investigar un tema poco estudiado desde la psicología en una empresa del sector de Carbón. Es un estudio de corte cualitativo puesto que de los resultados de la encuesta aplicada se propone una estrategia que permita identificar las acciones de afrontamiento que utilizan los colaboradores en los niveles tácticos y estratégicos.

La investigación está basada en el método cualitativo, en donde lo que se busca es describir las estrategias de afrontamiento como lo son: solución de problemas, espera, religión, reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva en 12 colaboradores que hacen parte de la población objetivo. Por tal razón, se utilizará la técnica cualitativa.

Para LeCompte (1995), la investigación cualitativa se define “como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”. Este tipo de investigación permite que se evalúe a los participantes desde la perspectiva holística, tomados ellos como un todo y no como una variable más, y lo que se pretende es poder tener en cuenta todos los escenarios en los que interactúan, identificando las generalidades de los participantes. Seguidamente, se realiza un análisis subjetivo conforme al entorno, por lo tanto, se interpretará el resultado teniendo en cuenta el grupo al cual pertenece el sujeto participante en la investigación.

Muestreo

Los participantes de la investigación serán elegidos sin tener en cuenta datos sociodemográficos como edad, sexo o estado civil, sin embargo, la condición principal fue que pertenecieran a los cargos tácticos y estratégicos según estructura organizacional establecida en la organización. De un total de 300 colaboradores que tiene la compañía a nivel administrativo, de los 160 que cumplían con esta condición, se decide de manera aleatoria continuar con 12 sujetos quienes decidieron dar su consentimiento informado para participar. A estos 12 participantes se les enviará vía correo electrónico una breve descripción del objetivo de la investigación junto con la carta de presentación de los estudiantes que

estarán realizando la investigación (anexo 2). El consentimiento informado garantiza la confidencialidad de la información suministrada y la finalidad académica.

El tipo de muestreo que se utilizará en la presente investigación será con muestreo por cuotas, clasificando a los participantes que cumplan con las siguientes condiciones, hombres y mujeres que cuenten con un tiempo de antigüedad laboral superior a 7 años en la empresa y que pertenezcan a cargos en niveles tácticos y estratégicos en la organización, teniendo en cuenta que, el muestreo por cuotas clasifica a la población según diferentes características establecidas, involucrando así a participantes que representan a la población objeto de estudio bajo el método cualitativo de investigación, donde los cargos tácticos están involucrados directamente en la investigación haciendo parte de ella lo que permite dar un significado a las acciones de los cargos tácticos y las condiciones en las cuales produjeron los niveles de resiliencia de la organización por medio de técnicas de análisis como los son las encuestas abiertas.

Categorías o variables del estudio

Estrategias de afrontamiento: Las estrategias de afrontamiento o coping son consideradas como un conjunto de recursos y esfuerzos, tanto cognitivos como comportamentales, orientados a resolver el problema, a reducir y a eliminar la respuesta emocional o a modificar la evaluación inicial de la situación. La utilización de una u otra estrategia está determinada por la evaluación cognitiva, el control percibido, las emocionales y la activación fisiológica (LeeBaggley & Preece, 2005, citado por Diaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Categorías:

Solución de problemas: Es el análisis de las causas del problema y la búsqueda de soluciones alternativas (Diaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Espera: Se basa en la consideración de que la situación problema se resolverá por sí sola con el paso del tiempo, siendo una estrategia cognitivo-conductual de tipo pasivo (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Religión: Relacionado con la creencia en un dios paternalista que interviene por el individuo en las distintas situaciones generadoras de estrés (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Reevaluación positiva: Comprende la identificación y generación de aprendizaje a partir de las situaciones enfrentadas, desde la óptica optimista, consiste en la búsqueda y construcción de interpretaciones sobre el valor que aporta al desarrollo personal las situaciones estresantes, buscando que percepción de amenaza sea atenuada a partir del cambio del significado de la situación (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Autonomía: Refiere de la tendencia a responder de manera independiente a los problemas sin requerir el apoyo de otras personas (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010). Por otro lado, autores como Salas, A. F., Orbegoso, C. V., Salazar, M. H., & Hernández, R. M. (2018) los trabajadores con más autonomía laboral sufren menos estrés que aquellos trabajadores con empleos igualmente demandantes, pero con menos autonomía.

Reacción agresiva: Se refiere a la impulsiva agresión emocional dirigida a otros, hacia sí mismo o incluso hacia los objetos, buscando con esto restar carga emocional (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010).

Técnicas de recolección de información y análisis

Para efectos de la presente investigación y con el fin de recopilar los datos, se diseñó el instrumento tipo encuesta abierta denominado “encuesta de resiliencia como estrategia de afrontamiento”, el cual será remitido a cada participante vía e-mail junto con el formato de

consentimiento informado. (anexo 4) Esta encuesta consta de 12 preguntas abiertas, buscando respuestas espontaneas por parte de los participantes (anexo 3).

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, se elige la técnica de evaluación de encuesta, según Muñoz (2003) este instrumento permite obtener de manera clara, sistemática y ordenada información acerca de la población objetivo y sobre las variables de estudio definidas para la investigación.

Para Muñoz (2003), la encuesta como técnica de evaluación puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos, su característica principal radica en la facilidad para obtener y registrar la información solicitada a cada participante de manera menos impersonal, así mismo, la aplicación puede realizarse de manera presencial con grupos grandes o de manera virtual por envío de e-mail para mayor rapidez y economía.

Por otra parte, se describe la prueba de recorrido del instrumento, luego de proceder con el diseño del instrumento de medición este pasa por un proceso de validación y aprobación por parte de tres jurados expertos en el tema de la investigación y del sector organizacional, quienes reciben la carta de presentación del proyecto, la encuesta, operacionalización de la teoría y consentimiento informado con el objetivo de recibir visto bueno, sugerencias y/o aprobación y así proceder con su aplicación a la población objetivo (ver anexo 1, 2 y 5). El cual fue favorable y se procede con la aplicación de la encuesta abierta.

Procedimiento

1. Revisión teórica: identificación y formulación del problema, redacción de los objetivos, marco teórico (estado del arte, marco conceptual, antecedentes empíricos), operacionalización de la teoría.
2. Determinación del diseño de investigación: cualitativo, instrumento, validación.

3. Selección de los participantes: aleatoriamente se seleccionan 12 personas, que cumplan con las condiciones como antigüedad y nivel de cargo.
4. Información brindada: se solicita a los participantes responder de manera honesta a las preguntas enmarcadas, recordando que los datos recopilados serán utilizados para fines académicos y se mantendrá confidencialidad de los mismos.
5. Recolección de datos a través de la aplicación de una encuesta: duración de 60 minutos, se realiza de forma individual en un espacio fuera de distracciones.
6. Análisis de resultados: se realiza una validación de las repuestas suministradas por los participantes en las encuestas con la teoría que permita el reconocimiento, la identificación y descripción de las estrategias.
7. Presentación de los resultados: informe del procesamiento de los datos.
8. Propuesta que permitan generar estrategias de acciones de afrontamiento para ser utilizadas por los colaboradores de una empresa de carbón y coque.

Consideraciones éticas

La participación de los sujetos en la investigación fue voluntaria y se informaron los fines académicos de los resultados encontrados, así mismo, de acuerdo con la ley 1090 del 2006 los psicólogos profesionales que se encarguen de realizar cualquier tipo de investigación deben responder al código deontológico y bioético en el ejercicio de la profesión de psicología, especialmente el artículo 50. Este indica que, al realizar investigación con participantes humanos por parte de los psicólogos, estos se deben basar en principios éticos de dignidad, respeto y proteger por encima de cualquier cosa los derechos y bienestar de quienes participan de la investigación. Por otra parte, se menciona la obligación del psicólogo profesional de entregar el consentimiento informado previo a la investigación explicando de manera clara a los participantes el objetivo de esta, beneficios y riesgos propios en la investigación y que ellos decidan si participan o no. De igual forma, en la

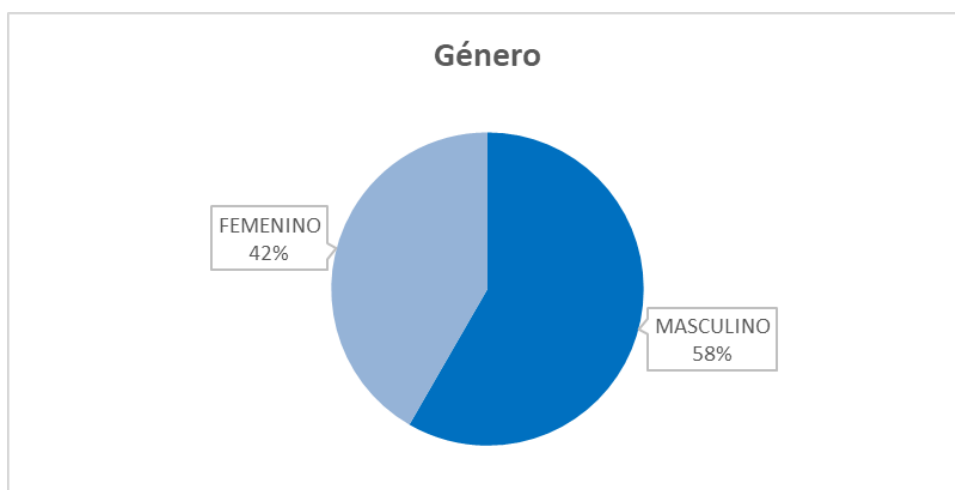
resolución número 8430 de 1993 se disponen las normas científicas, técnicas y administrativas para llevar a cabo investigaciones en salud, se mencionan aspectos éticos de la investigación en seres humanos, criterios que deben existir entre estos el consentimiento informado el cual debe ser entregado a todos los participantes de la investigación. El consentimiento que se definió para la investigación cumple con lo estipulado en el artículo (ver anexos), se firmó y acepto con firma y cedula por parte de los sujetos participantes en la investigación y por último se darán a conocer los resultados del ejercicio investigativo junto con la propuesta de intervención.

Resultados

Se realizó un análisis descriptivo exploratorio relacionado con la resiliencia y las estrategias de afrontamiento en situaciones de crisis, a través de una encuesta abierta que evalúa las categorías de: solución de problemas, espera, religión, reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva. El grupo participante estuvo conformado por 12 personas entre los 30 y 55 años de edad en una empresa de carbón y coque. A continuación, encontrará información demográfica y resultados del instrumento (ver anexo 2 y 3):

Figura 1

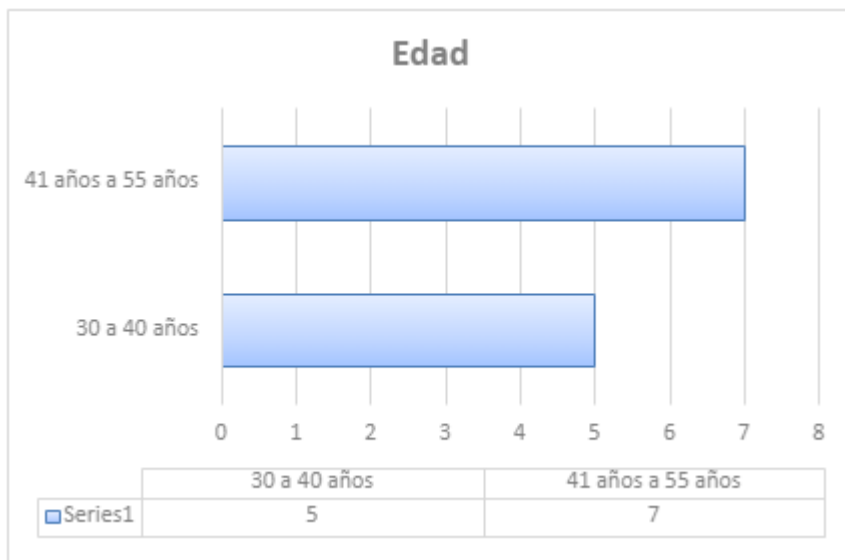
Participantes por género.



La encuesta fue aplicada a 12 colaboradores de la empresa, donde 7 fueron del género masculino y 5 del género femenino, lo cual nos indica una mayor participación del 58% por el género masculino.

Figura 2

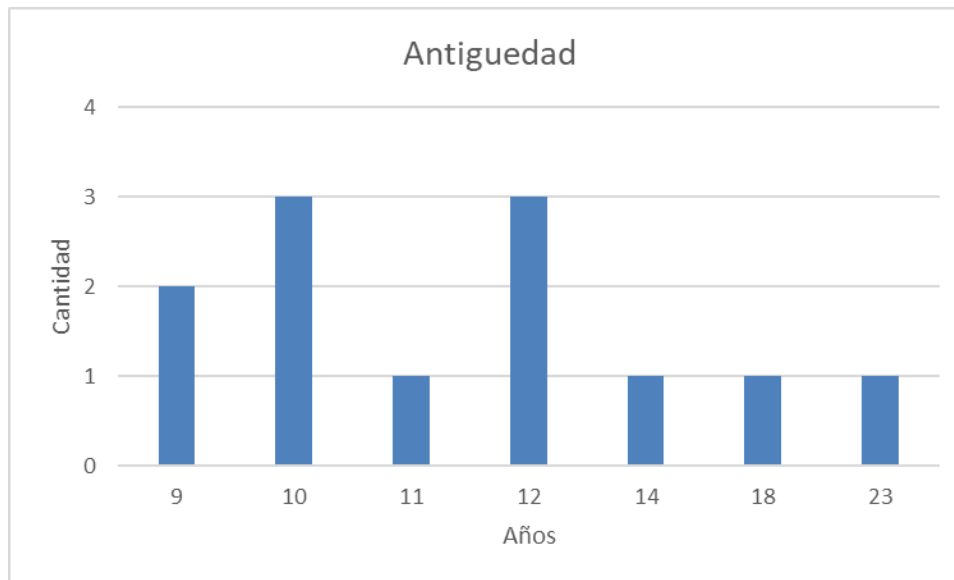
Participantes por rango de edad.



El promedio de edad de los participantes oscila entre un rango de edad de 30 a 55 años, se puede determinar que 5 personas se encuentran en una etapa generacional denominada “Y” que se caracteriza por ser los nativos digitales, y los 7 participantes restantes se encuentran en la generación denominada “X” que se caracteriza por ser los inmigrantes digitales.

Figura 3

Participante según años de antigüedad.



Se identifica un factor común entre los participantes relacionado con la antigüedad los cuales cuentan con una permanencia superior a 9 años en la compañía, donde se puede evidenciar un alto nivel de adaptación y ajuste a la cultura organizacional, así como, la capacidad de resiliencia frente a situaciones adversas presentadas.

Por otra parte, se realizó un análisis de las respuestas por encuesta discriminada por categoría evaluada en la investigación, con el fin de identificar factores comunes o diferencias en los discursos.

Categoría solución de problemas:

Haciendo énfasis en la pregunta 6 de la encuesta aplicada ¿Considera que obtuvo habilidades con la solución de algún problema?, se observa que una gran cantidad de los participantes creen que al presentarse problemas, inconvenientes o desafíos en la realización de sus tareas promueven la generación o fortalecimiento de habilidades, las cuales deben aplicar para dar solución de forma oportuna a dichos eventos, no obstante se requiere que

sean abordados correctamente, por ejemplo varios participantes explican que la comunicación y la negociación son habilidades adquiridas en momentos adversos presentados en la pandemia.

Por otra parte, uno de los participantes menciona los retos como fuente de aprendizaje, donde se adquieren habilidades tales como “negociación, fortalecer las capacidades de afrontamiento y resiliencia”, este último término lleva a profundizar en la capacidad de superación que se mantiene a través de la vida, en la cual se afrontan momentos de tristezas, dolor y pérdidas, donde el esfuerzo por superar las dificultades debe ser propio de la persona a través de los recursos cognitivos, conductuales y culturales, es allí que se hace importante poder adaptarse a los cambios.

Con relación a la pregunta 12 ¿Cómo es el proceso para la solución de los problemas y conflictos presentados en la organización?, Frente a las respuestas de los participantes dicen tratar de darles solución a través de procesos preestablecidos como lo son los conductos regulares o aplicando protocolos de la empresa, sin embargo, algunos se enfocan en canales menos formales donde el dialogo es la mejor herramienta para afrontar estas situaciones.

Por otro lado tan solo uno de los participantes expresa un proceso de resolución de conflictos fuera de las estructuras tradicionales, lo cual daría a pensar que esta organización afronta los problemas de manera reactiva, pero no se evidencia programas que permitan evitarlos; no obstante, no quiere decir que esto sea inadecuado ya que se demuestra adaptabilidad y respuesta rápida, la cual es una habilidad importante para que las personas puedan medir situaciones y a su vez buscar soluciones efectivas a los problemas que se presentan.

Así mismo, dicha adaptabilidad demuestra la capacidad para afrontar situaciones y brindar respuestas oportunas, por ende, si esta habilidad no se desarrolla en las personas

puede generar dificultad para planificar el futuro, adelantarse a los hechos, generar estrategias y resolver problemas de la vida cotidiana, por ejemplo uno de los participantes menciona "Lo primero es llegar a la raíz del problema para poder erradicarla y de esta forma asegurarnos de que no va a volver a suceder" haciendo clara referencia a esta habilidad.

Categoría espera:

Frente a si se considera que hay problemas donde la solución puede aparecer con el paso del tiempo, se logra observar en las respuestas de los participantes opiniones divididas ya que, en la mitad de los participantes se evidencia que es necesario dar un tiempo prudente donde se pueden buscar posibles soluciones como lo expresa textualmente el participante "... se debe estar abierto a buscar las posibles soluciones, muchas veces en el mismo momento del problema no se evidencian soluciones que pueden ser efectivas, a veces es necesario pedirle a agentes externos que evalúen la situación ya que una vista desde otro ángulo puede aportar a la solución del problema" y que hay problemas que pueden estar atados a factores que se van desarrollando solo con el pasar del tiempo por lo que lo mejor en estos casos es esperar, así lo expresan algunos participantes "Sí, debido a que pueden existir problemas que estén conectados a ciertos objetivos que se desarrollan parcialmente para solucionar dicha situación", "Si, hay situaciones, por ejemplo de mercado, que dependen de su evolución en el tiempo, no obstante, la comunicación constante con todas las áreas involucradas es vital para tomar buenas decisiones que ayuden a mitigar o prevenir riesgos mayores", ahora bien, esto no significa que se deja el problema en el olvido sino, por el contrario es necesario realizar constantes seguimientos para hallar una solución, como señala el participante "Considero que hay soluciones que tardan para cerrar un problema sin embargo se debe hacer seguimiento para que se logre la solución." Por otro lado, se encuentran también aquellos participantes que consideran que todo problema tiene una solución, que cuando se presenta algún problema lo mejor es buscar la solución lo más pronto posible, que si se espera, con el

pasar del tiempo se puede tornar más “imposible solucionarlo” como lo indica el participante "No, si hay un problema se debe buscar a solución o posibles soluciones lo más pronto posible porque puede que el problema empeore o después sea imposible solucionarlo", esto nos permite detectar las posibles fallas a tiempo impidiendo que estas se repliquen "No, si detectamos una falla debemos procurar de que no suceda más generando alternativas de solución."

Se les preguntó a los participantes de este proceso que si cree que hay situaciones que se solucionan por si solas, en su gran mayoría los participantes indican que no, que siempre es necesario tomar acciones de afrontamiento que permitan encontrar una solución al problema, como lo expresa el participante "No creo que las situaciones se solucionen por si solas se debe tomar acciones que permitan afrontar las diferentes situaciones para dar solución" y otro de los participantes en este proceso resalta que, "No. Todo el tiempo estamos tomando acción frente a algo, hay situaciones en las que hay que, por ejemplo: tomar distancia, quedarse en silencio, dejar de insistir, aunque parece que no se está tomando acción, si se está haciendo y esto puede ayudar a que una situación de conflicto se calme o a tomar un tiempo prudente para pensar mejor una idea o alguna toma de decisión. " y que es necesario estar al frente del problema buscando las diferentes alternativas de solución ya que, nada se va a solucionar por sí solo como lo argumenta nuestro participante "No, las cosas siempre tienen un derecho, siempre hay que estar al frente, siempre hay que tener alternativas de dialogo, de solución y de conciliación. No estoy de acuerdo no creo que cualquier situación o circunstancia se solucione sola". Solo un participante indica que si puede haber situaciones que se resuelvan por si solas debido a que hay factores externos que impiden la participación e influencia directa de las personas "si situaciones externas en las que no hay injerencia directa de nuestras acciones, temas de mercado, situaciones gubernamentales, de normativa, paros, precio del dólar".

Categoría religión:

A partir de las respuestas, se percibe que en su mayoría los participantes de la encuesta buscan ayuda en momentos difíciles a través de la oración, rezo o comunicación con su dios, los participantes manifestaron, que la ayuda está relacionada con la fuerza que sienten al tener esta conexión, que es una forma de ver la vida la cual genera tranquilidad, calma y paciencia, agregan que al realizar esta práctica obtienen sabiduría para tomar decisiones y tener confianza para afrontar las adversidades.

A continuación, se mencionarán fragmentos textuales:

- “Una fortaleza espiritual para poder afrontar las situaciones que se vienen presentando”
- “En su gran mayoría hablo con Dios y expongo mis necesidades y debilidades que presento en el momento con el fin buscar tranquilidad conmigo misma y con los demás”
- “Ante cualquier situación difícil o de estrés, acudo a Dios en búsqueda de serenidad, paciencia y sabiduría para afrontar dichas situaciones.”

Por otra parte, 3 participantes indican no buscar ayuda espiritual en estas circunstancias por considerar que las dificultades las debe afrontar la persona que las está vivenciando, lo cual le permitirá fortalecer cierto tipo de competencias para buscar soluciones y tomar decisiones.

Las respuestas frente a la confianza en que tenían al pensar si todo pasa por algo y depende de la voluntad de su “dios”, estuvo enfocado que es importante tener una responsabilidad de las acciones, de prever posibles dificultades y poder intervenirlas a tiempo, de tener una visión enfocada a implementar acciones de mejora, de igual manera coinciden en la importancia del papel espiritual, ya que es la mejor manera de poder actuar, al

tener sabiduría y la fortaleza, como por ejemplo: “debemos estar preparados para realizar una mejora continua y con la sabiduría que nos da Dios”, “se debe pedir a Dios para que nos de la sabiduría, serenidad y paciencia para que se puedan afrontar los problemas interactuando, analizando y ejecutando actividades para salir de la problemática”.

A pesar de que la mayoría de las personas afirman pedir ayuda en momentos de tensión, indican que las cosas no pasan solas, y aunque Dios brinda un soporte para afrontarlas, se debe aceptar la responsabilidad de nuestras acciones, es importante resaltar frases como: “confió 100% en dios, pero a esos momentos difíciles hay que buscarles solución” y “pienso que las cosas pasan por actuación del mismo ser humano” donde corroboran la importancia

Categoría reevaluación positiva:

La estrategia de afrontamiento correspondiente a la reevaluación positiva y haciendo énfasis en las respuestas de pregunta 1 aplicada a los participantes, la cual se encuentra orientada a identificar mayores aprendizajes a raíz de la situación de crisis y capacidad optimista adquirida, la mayoría de las personas identificó como factor común buscar alternativas nuevas para adaptarse a las nuevas situaciones, mostrando solidaridad, así como flexibilidad en la ejecución de nuevos procesos, a continuación se reportan fragmentos textuales:

- “Mi capacidad optimista adquirida, es poder tomar esas amenazas y convertirlas en oportunidades de mejora”.
- “Me parece que el mayor aprendizaje que he tenido es que uno debe aprender a tener capacidad de flexibilidad y adaptación a los cambios que se van presentando”.

- “Han surgido y se han reinventado muchos emprendimientos significativos, este tema tan crítico tuvo a nivel personal un afianzamiento del valor de la cooperación, la solidaridad y el apoyo por el prójimo”.
- “Adaptación al cambio, capacidad de asimilar cada situación, de ser necesario adaptar procedimientos, protocolos”.
- “Siempre hay oportunidades de mejorar o simplificar los obstáculos que se presentan a diario, o que por difícil que sea la situación siempre hay una salida”

Las respuestas de la pregunta 7 correspondientes a de qué forma transformar la situación de crisis como oportunidad de cambio positivo para la persona y para la organización, a partir del discurso de los participantes se identifica que el factor común radica en reinventarse, a continuación, algunos apartes textuales de los participantes:

- “Que el problema no se vea como problema sino como oportunidad de mejora”.
- “Entendiendo la situación y comunicar a los grupos de interés lo ocurrido para generar acciones y controles que permitan que dicha situación no vuelva a suceder (gestión del conocimiento)”.
- “ver las situaciones difíciles como una oportunidad para mejorar muchos aspectos y actividades, aprender a valorar lo que tenemos
- “En los momentos de crisis aprendemos a adaptarnos a cada situación y es algo positivo”.

Adicionalmente, con respecto a esta pregunta enfocada a la transformación de la situación de crisis como algo positivo, las palabras que más mencionaron fueron: oportunidad, aceptar, cambio, actitud, opciones, crecimiento y capacidades, es decir, sin importar que tan compleja sea la situación que se presente, lo importante es potenciarse y

transformarse de manera positiva, ninguno de los participantes menciona que la situación de crisis tuviera como resultado desventajas, pérdidas o desgracia.

Se logra percibir que el mayor porcentaje de los participantes piensan en positivo y a partir de una situación de vulnerabilidad, buscan como estrategia de afrontamiento positivo que influye en tener una adecuada resiliencia. El tener un adecuado afrontamiento significa contar con la capacidad de minimizar las situaciones que generen estrés y las preocupaciones, mostrándose mucho más resilientes ante la adversidad. Los participantes reportaron que, "siempre hay oportunidades de mejorar o simplificar los obstáculos que se presentan a diario, o que por difícil que sea la situación siempre hay una salida", es así como, pensar en una salida minimiza situaciones de estrés y promueve soluciones efectivas tanto para la persona como para la organización.

Categoría autonomía:

Es preciso mencionar que a través de las respuestas entregadas por los participantes en la pregunta 4 de la encuesta ¿En situaciones de crisis qué tareas cree que debe consultar con anterioridad con su jefe inmediato? se evidencia que para ellos si bien es importante informar a su jefe inmediato novedades y problemas, ante situaciones de crisis, consideran que prima lo siguiente: reinventarse y tomar decisiones, generar planes de trabajo e identificar prioridades y objetivos. Por otro lado, hay participantes que prefieren que cuando se trata de temas como presupuestos, negociaciones o cancelaciones de contratos comerciales, si se hace necesario realizar una revisión en conjunto y que así la responsabilidad pueda ser compartida. A continuación, se relacionan algunas respuestas puntuales:

- "La toma de decisiones que representen modificaciones de presupuesto al inicialmente planteado. Las medidas tomadas para cumplir con las metas proyectadas; teniendo en cuenta los diferentes factores modificadores que se puedan presentar. Las

diferentes novedades presentadas en aspectos: técnicos, humanos, jurídicos, administrativos que representen cambios en los procesos planteados."

- "Todo lo que respecta con renegociación, cancelación o suspensión de contratos comerciales y/o de personas a cargo."
- "Bueno me parece que en momentos de crisis la palabra no sería consultar si no concertar acciones que nos lleven a poder conjugar la crisis de la mejor forma posible"

A través de la información entregada, por los participantes en la pregunta 10

¿Considera que en su trabajo al momento de tener un problema tiene la libertad para buscar diferentes alternativas que permiten salir adelante? se concluye que en efecto todos consideran que tienen la libertad para buscar alternativas y tomar decisiones al momento de presentar un problema, esto lo relacionan con la confianza que tiene su jefe inmediato y el alcance que tiene su rol. En su mayoría refieren que, si bien trabajar de manera autónoma es importante, escuchar otros puntos de vista e involucrar a su equipo de trabajo en esta toma de decisiones puede ampliar la percepción y se pueden obtener mejores resultados que favorecen a la organización. Una parte de la población refiere que se sienten a gusto con la organización ya que les ha dado la oportunidad en diferentes espacios de aportar soluciones y alternativas, así como por la empatía que tienen sus diferentes jefes y pares.

A continuación, se mencionarán fragmentos textuales:

- "Si, se cuenta con el apoyo de las diferentes áreas que intervienen en los procesos y de la misma manera de mis superiores en las mejores decisiones de tomar las diferentes alternativas de solución."
- "Totalmente, existe la autonomía y la confianza de mi jefe inmediato, lo que impulsa la creatividad y el trabajo en equipo."

- "Si claro, y es algo muy bueno para nuestro crecimiento profesional ya que nos permite medir la capacidad que tenemos al momento de dar solución a cualquier desavenencia, y algo que es muy valioso es que en nuestra compañía no estamos solos contamos con un equipo de trabajo que siempre estamos dispuestos a dar apoyo a quien lo necesite."

En aspectos generales se evidencia en que su mayoría los participantes cuentan con un nivel de autonomía que les permite reaccionar de manera rápida y dar soluciones a situaciones de crisis.

Categoría reacción agresiva:

El grupo de participantes, y según sus respuestas, se analiza y se concluye que, en su mayoría, evitan que sus actitudes o sentimientos de no tener el control le afecte negativamente tanto a su grupo de personal a cargo como a su grupo de compañeros en general.

Particularmente se evidencia que el grupo intenta manejar estas situaciones con calma, y la mayor parte de los participantes llega al mismo punto de hacer una pausa y manejar las situaciones estresantes con serenidad, aplomo e inteligencia emocional, aspectos los cuales son reiterados y evidenciados en el resultado de la entrevista, y como prueba de lo anterior, uno de los participantes relata lo siguiente: "hace muchos años que entré en un proceso para aprender a controlar mi paciencia ante las situaciones difíciles para no afectar a nadie y tampoco afectar mi salud, considero que en la actualidad puedo mantener la calma y evito reaccionar de manera negativa".

De la misma forma, se identifica que en algunos participantes, que también existen reacciones de disgusto al no poder tener el control de la situación, situación que las personas dejan ver normal, y comentan que este tipo de reacciones son debidas al estado de ánimo que

se pueda llegar a tener, lo extraordinario resulta ser que, aún con el mal humor o la posible frustración, se llega al mismo punto, y es que los participantes no reaccionan con disgusto, y buscan la solución de los problemas conjuntamente, y aunque en oportunidades solo con su lenguaje corporal pudiesen denotar sensación de disgusto, al final se propendía por la solución del problema, que por causa de su mal humor se hubiese podido cometer.

Particularmente, en la pregunta 9. ¿Con que frecuencia, sus reacciones de inconformismo o estrés han afectado a las personas a su alrededor?, tiende a una baja frecuencia de reacciones negativas hacia su grupo a cargo o hacia su grupo de compañeros en general.

En situaciones como estas, los participantes prefieren tomar las cosas serenamente, y evitan tener reacciones acaloradas como, por ejemplo: "realmente considero que como humanos no somos perfectos, y que, así como tenemos derecho a ser felices de igual forma estamos en todo nuestro derecho de enfadarnos y molestarnos, lo importante es saber darle manejo y procurar al máximo no lastimar ni hacer sentir mal a nadie".

Esta empatía para con su grupo a cargo, es clave para poder afrontar situaciones adversas, provocadas por el giro ordinario del negocio, y demuestra que pueden ayudar a mantener la organización en el futuro. En general, el grupo se muestra respetuoso y que cuentan con la capacidad de aceptar sus errores, demostrando adaptabilidad a las situaciones adversas.

Discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos se evidencia que el 58% de los participantes corresponde a población masculina, entre un rango de edad de 35 y 51 años, pertenecientes a la Generación X la cual según (Zemke *et al.*, 2013) indican que esta generación se caracteriza por sobrevivir a la fiebre consumista de los 80, que vio nacer internet y caer la

burbuja.com de los 90, adicionalmente, Alonso (2021) indica que se caracterizan por trabajar mucho y están marcados por grandes cambios sociales, lo que coincide con la personalidad de los participantes ya que son personas estables con un promedio de antigüedad de 13 años en la compañía, que han pasado por diferentes épocas logrado adaptarse a cambios y asumir nuevos retos en el ámbito personal y laboral. En esta investigación se evidencia como la organización logra superar crisis como, por ejemplo: pandemia, demostrando resiliencia a través de estrategias de afrontamiento por parte de sus colaboradores lo que ha permitido un proceso de adaptación y mejora organizacional.

Los colaboradores de la empresa de Carbón y Coque tienen diferentes maneras de recuperarse o sobreponerse a las diferentes adversidades que se les presentan en su día a día en la búsqueda de una resiliencia con su entorno laboral, esto se evidencia en los resultados obtenidos en la categoría de solución de problemas.

Como primer resultado se dilucida que desarrollar tareas fortalece o crea nuevas habilidades para la resolución de dichos eventos como por ejemplo, la comunicación y la negociación en momentos adversos presentados en la pandemia; como lo mencionan Rodríguez, Pastor y López (1993) definen como un conjunto de respuestas ante situaciones de crisis o de estrés, que se ejecutan para manejarla y/o neutralizarla, es decir, la forma en que se abordan dichas situaciones difíciles, si se logra obtener control y se genera homeostasis. Indican que parte del inicio se desprende de la teoría del estrés y el afrontamiento de Lazarus citado por/ Rodríguez, et al, (1993) quien indica que el sujeto genera desequilibrio entre sus capacidades y recursos, así como las demandas de la situación o acontecimiento presentado, con esto si el sujeto logra hacer una correcta valoración puede generar un repertorio de respuestas de afrontamiento adecuadas, las respuestas de los encuestados son una clara evidencia de lo que propone Rodríguez, Pastor y López (1993) las

personas pueden responder a las situaciones si se manejan de una manera adecuada y pueden aprender de ellas.

El término resiliencia se ha visto relacionado con aquellos procesos que se dan través de la vida, donde las personas deben superar momentos de dolor, crisis, adversidad en cualquier etapa de su ciclo vital, es así como se transforma y/o deconstruye dando paso a resignificar un evento traumático, transformándolo como oportunidades de aprendizaje para el individuo que lo sufre y como ejemplo para el entorno (Cuervo, Yanguma y Arrollave, 2011), teniendo en cuenta lo anterior y relacionándolo con el contexto laboral, se espera que después de atravesar por una crisis se identifiquen estrategias de afrontamiento para dicha crisis actual y contar con herramientas para futuros eventos que se puedan presentar. El esfuerzo por afrontar las dificultades debe ser propio de la persona a través de los recursos cognitivos, conductuales y culturales, es importante poder adaptarse a cambios.

La resolución de conflictos mayoritariamente los encuestados dicen tratar de solucionar a través del conducto regular o protocolos establecidos, sin embargo, algunos se enfocan en canales menos formales donde el dialogo es la mejor herramienta para darle solución, no obstante tan solo uno de los encuestados expresa un proceso de resolución de conflictos fuera de las estructuras tradicionales, lo que significa que en esta organización es reactiva a los problemas pero no se evidencia programas que permitan evitarlos; Sin embargo no quiere decir que esto sea inadecuado ya que la confrontación de los problemas como lo dice Folkman y Lazarus (1985) citado por Barrón, Castilla, Casullo y Verdú (2002), lo explican en dos estilos de afrontamiento: primero focalizado en el problema, este estilo de afrontamiento se refiere a la capacidad para modificar la situación problema y hacer que genere menos trauma y el afrontamiento focalizado en la emoción que está relacionado con la capacidad para reducir la tensión, la activación fisiológica y la reacción emocional, también lo menciona Goleman (2001) citado por Castañeda (2020) donde se puede considerar como un

elemento clave dentro del desarrollo de la inteligencia emocional. Mientras que Bar-On (1997) citado por Castañeda (2020) menciona que la adaptabilidad es la habilidad que tienen las personas para medir situaciones y a su vez buscar soluciones efectivas a los problemas que se presentan, así mismo la adaptación hace referencia a la capacidad para afrontar situaciones y brindar respuestas oportunas.

Teniendo en cuenta lo anterior si esta habilidad no está presente o desarrollada en las personas puede generar dificultad para planificar el futuro, adelantarse a los hechos, generar estrategias y resolver problemas de la vida cotidiana, por lo cual la espera otra categoría presente para muchas de las personas evaluadas no es una opción que les permita anticiparse a los eventos venideros y lograr con éxito identificar como afrontarlos de la mejor manera posible Välikangas y Hamel (2003). Los resultados en las respuestas evaluadas consideran que hay problemas donde la solución puede aparecer con el paso del tiempo, como lo plantean Gutiérrez y Villafuerte (2019) el tiempo juega un papel fundamental en todo lo que abarca la Resiliencia ya que, permite definir la estrategia y herramientas a utilizar para resolver las adversidades que se lleguen a presentar. Según (Rodríguez, et al, 1993) una estrategia de afrontamiento son los esfuerzos cognitivos y conductuales que debe realizar un individuo para manejar y sortear las diferentes adversidades, por lo que la espera se convierte así en una estrategia cognitivo-conductual de tipo pasivo para la resolución de problemas. Rodríguez et al, plantea que el afrontamiento de aproximación permite detectar y conocer la situación, mientras el afrontamiento de evitación minimiza el estrés o tensión en el momento; estas son estrategias comportamentales o cognitivas que permiten ya sea una aproximación al problema o en su defecto una evitación al mismo.

Según el análisis Laverde-Verástegui, G. (2016) aquellas organizaciones que implementaron decisiones oportunas y efectivas hicieron un “salto al vacío para aterrizar en piso firme” lo que les permitió aprovechar significativas ventajas frente a las marcas

competidoras. Fontrodona, J., & Muller, P. (2020) señala que la toma de una decisión precipitada puede ser producto de la incertidumbre, ansiedad que experimenta una organización.

También se evidencia que la mayoría de los participantes encuentran en dichas situaciones de incertidumbre fortaleza a través de espacios de comunicación con su Dios, esto soporta la afirmación que nos plantea Ornelas (2016) al decir que la religión está relacionada con la participación de actos o ritos donde se requiere una ayuda espiritual. Así mismo, González, Rodríguez y Pagán (2018) indican que una de las formas más frecuentes de afrontar situaciones difíciles es la confianza en un dios quien brinda una fortaleza interna a partir de sus creencias y practicas espirituales.

Adicionalmente, al realizar esta práctica indican que tienen sabiduría para tomar decisiones y tener confianza en su actuar, alineado con González, Rodríguez y Pagán (2018) quienes indican que la religión brinda un significado y propósito a la vida diaria de las personas y a los momentos de crisis, generando estabilidad, liberando cargas y creando esperanza.

Las respuestas frente a la confianza en que tenían al pensar si todo pasa por algo y depende de la voluntad de su “dios”, estuvo enfocado en que es importante tener una responsabilidad de las acciones que se realizan, de prever posibles dificultades para poder trabajarlas a tiempos y de tener una visión para generar acciones de mejora, de igual manera coinciden en la importancia del papel espiritual, ya que es la mejor manera de poder actuar, al tener sabiduría y la fortaleza, González, Rodríguez y Pagán (2018) indican que las estrategias de afrontamiento religioso internas se caracterizan por la confianza y búsqueda de consuelo en un dios, la oración personal, seguridad en las creencias religiosas y la búsqueda de sentido religioso al sufrimiento, donde resalta que en situaciones de dificultad

el pedir ayuda y tener confianza en un ser espiritual permite tener control o calma de las situaciones que se presenten.

Ramírez (2015) soporta que el uso de la religión antes las adversidades es un factor protector, el cual mitiga problemas de salud y brinda soporte al afrontar posibles temores, inconvenientes o dificultades, así mismo, González, Rodríguez y Pagán (2018) afirman que el individuo busca fuentes de apoyo provenientes de algo externo, las cuales le permiten o le soportan tomar decisiones más acertadas o con mayor confianza y seguridad. Este estilo de afrontamiento es el más común y el que a pesar de no contar con un motivante físico, la fe o el creer les permite generar un control y buscar soluciones.

La búsqueda de soluciones y a partir del discurso de los participantes, se identifica que el factor común radica en reinventarse, buscando alternativas para adaptarse a las nuevas situaciones, mostrando solidaridad, flexibilidad en la ejecución de nuevos procesos, mejor actitud involucrando equipos de trabajo y desarrollando nuevas habilidades. Según Jara, Carrascal y Loureiro (2020), cuando se presentan este tipo de cambios inesperados que obligan a buscar nuevas formas de enfrentar las situaciones, se potencian aspectos de crecimiento, mejora personal, interpersonal y grupal evidenciado en los aprendizajes mencionados por los encuestados, así mismo, se identifica como principal capacidad optimista adquirida los aprendizajes, no importa si son a raíz de una situación negativa porque finalmente, les permitió potenciarse y salir adelante como empresa.

“Es posible diferenciar entre el reevaluar, redefinir positivamente o enmarcar benévolamente lo ocurrido, es decir, distanciarse del hecho e inclusive encontrar aspectos positivos” (Jara, Carrascal y Loureiro, 2020), que, relacionado con lo anteriormente mencionado, permitió potenciar en ellos capacidades de adaptación con las que antes no

contaban, mostrar mayor disposición al cambio y encontrar una salida a raíz de una situación adversa.

De acuerdo a la pregunta de qué forma se puede transformar la situación de crisis como oportunidad de cambio positivo para la persona y para la organización, los participantes indican que el problema no debe ser visto como un problema, sino como una oportunidad, la importancia de tener estructurado un paso a paso para afrontar la crisis, brindando alternativas de cambio para la organización, ver oportunidades y no dificultades, generando mayor interacción con las personas, la actitud positiva que se debe mostrar y así tener mayor tolerancia a la frustración, a partir de lo anterior, esta reevaluación positiva de la situación permite la generación de nuevos aprendizajes, permite la construcción de interpretaciones que aportan al desarrollo antes situaciones que generen estrés, minimizando las situaciones de amenaza a partir de cambios significativos y positivos de la situación (Díaz, Luna, Dávila & Salgado, 2010). Es así, como se permite potenciarse a nivel personal mostrando resultados corporativos, centrándose en aspectos positivos y llamando así pensamientos positivos, siendo optimista, con la minimización de las consecuencias negativas y crecimiento personal (Eguiarte, 2018), quien también ha encontrado que existen una relación positiva entre la reevaluación positiva y la salud global, entendiendo esta reevaluación como aquella forma de afrontamiento que se asocia al bienestar psicológico de las personas y con la posibilidad de desarrollar en menor riesgo patologías a mediano plazo.

Es preciso mencionar que, para los colaboradores, si bien es importante informar a su jefe inmediato novedades y problemas, ante situaciones de crisis, consideran que prima lo siguiente: Reinventarse y tomar decisiones, generar planes de trabajo e identificar prioridades y objetivos. Así como lo menciona Díaz, Luna, Dávila & Salgado (2010) por lo cual la autonomía hace referencia a la capacidad de las personas para responder o reaccionar de

forma independiente ante los problemas, sin depender del acompañamiento o la aprobación de otros ya sean pares o jefes.

A través de la información entregada por cada uno de los participantes se concluye que en efecto todos consideran que tienen la libertad para buscar alternativas y tomar decisiones al momento de presentar un problema, esto lo relacionan con la confianza que tiene su jefe inmediato y el alcance que tiene su rol. En su mayoría refieren que, si bien trabajar de manera autónoma es importante, escuchar otros puntos de vista e involucrar a su equipo de trabajo en esta toma de decisiones puede ampliar la percepción y se pueden obtener mejores resultados. Como lo menciona Salas, A. F., Orbegoso, C. V., Salazar, M. H., & Hernández, R. M. (2018) los colaboradores con más autotomía en el ámbito laboral, tienen menor probabilidad de tener situaciones o episodios de estrés así su carga laboral sea alta.

Así mismo, evitar que sus actitudes o sentimientos de no tener el control les afecte negativamente tanto a su grupo de personal a cargo como a su grupo de compañeros, es en particular una de las generalidades mostradas en el grupo de encuestados. Según Pérez, L. G. (2020) una autoestima saludable y un alto grado de respeto y compromiso hacia su desarrollo personal, reconoce sus errores y limitaciones y busca superarse, enfrenta los problemas que se le presentan y crea oportunidades. Particularmente evidenciamos que el grupo intenta manejar estas situaciones con calma, y hacen mucho hincapié en la pausa y manejar las situaciones estresantes con cabeza fría, la serenidad y la inteligencia emocional, son dos aspectos reiterados evidenciados en el resultado de la encuesta.

De la misma forma, se pudo encontrar que también existen reacciones de disgusto al no poder tener el control de la situación, situación que los entrevistados dejan ver normal, y comentan que este tipo de reacciones son debidas al estado de ánimo que se pueda llegar a tener, lo extraordinario resulta ser que, aún con el mal humor o la posible frustración, se llega

al mismo punto de los entrevistados que no reaccionan con disgusto, y es que buscan la solución de los problemas conjuntamente, y que aunque en oportunidades solo con su lenguaje corporal pudiesen denotar sensación de disgusto, al final se propendía por la solución del problema, que por causa de su mal humor se hubiese podido cometer.

Particularmente, esta pregunta tiende a una baja frecuencia de reacciones negativas hacia su grupo a cargo o hacia su grupo de compañeros en general. Según Rada, C. A. G. (2004). El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional, en consecuencia, en situaciones como estas, los encuestados prefieren tomar las cosas serenamente, y evitan tener reacciones acaloradas.

En general, el grupo se muestra respetuoso, con mano fuerte cuando la situación lo amerita, pero también dejan entrever que cuentan con la capacidad de aceptar sus errores, demostrando adaptabilidad a las situaciones adversas. Finalmente, como lo relata Rada, C. A. G. (2004) el clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Por otra parte, se resalta la capacidad del grupo al ser flexible, y transmitir a su personal a cargo un ambiente de consenso y de afrontamiento de las situaciones desafiantes en su entorno laboral para el bien común, lo cual se ha podido lograr, gracias a la experiencia de cada uno de estos líderes, experiencia no solo laboral sino de vida, la cual ha formado y ayuda a tomar mejores decisiones.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal reconocer las estrategias de resiliencia de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora

de carbón y coque, lo anterior a través de un instrumento tipo encuesta abierta denominado “Encuesta de Resiliencia como estrategia de afrontamiento”, la cual fue remitida a los participantes vía e-mail junto con el formato de consentimiento informado. Esta encuesta consta de 12 preguntas abiertas, buscando respuestas espontaneas por parte de los participantes. La empresa cuenta con un total de 300 colaboradores en cargos administrativos, de los cuales 160 cumplían con la condición de pertenecer a niveles activos y estratégicos, se decide tomar una muestra de manera aleatoria de 12 participantes sin tener en cuenta datos sociodemográficos como edad, sexo o estado civil.

El instrumento tuvo como finalidad evaluar las siguientes categorías: solución de problemas, espera, religión, reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva, las cuales son denominadas estrategias de afrontamiento para situaciones de crisis. Basados en lo anterior surge el concepto “resiliencia” el cual le permite a los colaboradores comprender el entorno, identificar alternativas, planificar, asumir cambios y tomar decisiones ante situaciones de incertidumbre en la organización mejorando y optimizando procesos garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Como parte de los resultados obtenidos se logra identificar que la organización productora de carbón y coque no cuenta con espacios definidos de capacitación, ni mecanismos o procesos que respondan a afrontar este tipo de situaciones los cuales se hacen necesarios para una apropiación del término resiliencia como verdadero mecanismo de afrontamiento ante situaciones de crisis.

De acuerdo con el análisis, los resultados nos arrojan que la mayor parte de los participantes tratan de dar solución a los conflictos a través de los protocolos establecidos, mencionan que el dialogo es la mejor estrategia para dar respuesta de manera inmediata, no obstante, es preciso mencionar que se evidencia que la organización no cuenta con programas

que permitan evitar o dar manejo a los problemas o inconvenientes de forma oportuna. Por otro lado se evidencia que la espera es otra categoría presente para muchas de las personas evaluadas, al referir que consideran que hay problemas donde la solución aparece con el paso del tiempo, es allí donde se permite definir la estrategia y herramientas a utilizar para resolver las adversidades que se lleguen a presentar. Así mismo, se evidencia que algunos participantes encuentran en situaciones de incertidumbre fortaleza a través de espacios de comunicación con su Dios, esto teniendo en cuenta que para algunos la religión brinda un significado y propósito a la vida generando estabilidad en los momentos de crisis.

A partir del discurso de los participantes, se identifica que el factor común radica en reinventarse, buscar alternativas para adaptarse a las nuevas situaciones, mostrar solidaridad y flexibilidad en la ejecución de nuevos procesos, mejor actitud involucrando equipos de trabajo y desarrollando nuevas habilidades. A través de la información entregada por cada uno de los participantes se concluye que en efecto todos consideran que tienen la libertad para buscar alternativas y tomar decisiones al momento de presentar un problema.

Así mismo, se evidencia que estos comportamientos les han permitido a los participantes solucionar, comunicar, actuar y relacionarse de manera positiva, así como, ser flexibles a los diferentes contextos, reinventarse y buscar otras alternativas para adaptarse a las diferentes situaciones que se pueden presentar en su ambiente de trabajo.

De acuerdo con el análisis anterior se puede concluir que todas las estrategias están presentes en los participantes, sin embargo, se evidencia que, de 6 categorías relacionadas 4 se encuentran más alineadas con el perfil de los colaboradores, estas categorías son: solución de problemas, religión, reevaluación positiva y autonomía.

Para finalizar, se evidencia que las categorías que en su mayoría no tenían afinidad con los participantes fueron la espera y la reacción agresiva, aunque admiten que en

diferentes momentos han tomado acciones poco afortunadas, consideran que el tener un autocontrol adecuado e inteligencia emocional es la mejor forma para solucionar cada adversidad, tomando la iniciativa y a la vez soportando su fortaleza en un dios que les permita tener tranquilidad y calma en los momentos difíciles. Así mismo, se evidencia que un factor común entre los participantes radica en que las personas evaluadas consideran que la solución de los problemas se hace a través del conducto regular ya establecido por la organización, por otro lado, refieren que también se presentan problemas donde con el paso del tiempo la solución puede aparecer.

Recomendaciones

Inicialmente se sugiere establecer un espacio en la organización donde los líderes puedan compartir los resultados encontrados en la investigación a la luz de conocer las diferentes estrategias utilizadas al momento de afrontar situaciones difíciles, así mismo, se sugiere profundizar e investigar las estrategias de afrontamiento en otras compañías colombianas del sector minero para generar un comparativo cultural, teniendo en cuenta que en algunas estrategias se obtuvieron pocos registros. Así mismo, se sugiere para futuras investigaciones diseñar un instrumento de medición adicional o trabajo de campo, que permita conocer si existen o no categorías de resiliencia emergentes con las que cuenten los colaboradores de la organización, aunque si bien las categorías identificadas son una base para la elaboración de una ruta de aprendizaje que permitirá que la organización logre superar las diversas crisis y a pesar de esto crecer a nivel personal y profesional, es aconsejable identificar si existen o no categorías adicionales en la organización y evaluar la posibilidad de incluirlas en la ruta de aprendizaje establecida.

Con el ánimo de seguir llevando un buen manejo de las emociones, se sugiere multiplicar las buenas prácticas evidenciadas en el instrumento aplicado y compartirlas con

todos los miembros de la organización, de igual forma, se recomienda a la organización incluir dentro de su plan de capacitación contenidos que aborden las categorías analizadas en esta investigación como lo son: solución de problemas, espera, religión (fe, creencias), reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva.

Para finalizar, es importante resaltar la importancia del trabajo en equipo en la ejecución no solo de los procesos formativos sino en el ámbito laboral, gracias al desarrollo de esta investigación se logra dar cuenta que, en todos los equipos de trabajo cada miembro posee unas habilidades y competencias que en un punto van a ser de gran utilidad para el logro de objetivos, y es por ello que se hace necesario identificar ese potencial que hay en cada persona y como especialistas de gestión humana, brindar un aporte para la promover e impulsar esas habilidades, logrando mayor empatía con quienes nos rodean, entendiendo que en el camino nos hay personas con procesos y formas de hacer las cosas diferentes al nuestro, con problemas, dificultades, inconvenientes, pero si está en nuestras manos aportar un grano de arena para que ese camino sea llevadero y menos difícil, por qué no hacerlo.

Limitaciones del estudio

En la presente investigación se evidencia que a través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento “encuesta de resiliencia como estrategia de afrontamiento” la categoría Religión se aborda desde la perspectiva de creencias en un Dios, por lo que se sugiere para futuros estudios evaluar la categoría desde el punto de vista del ser relacionado con la espiritualidad, trascendencia, valores, sentido y propósito de vida, con el fin de evitar sesgos, respetando la libertad de culto o creencias de los colaboradores.

Por otro lado, como limitación adicional se evidencia la reducción en el tamaño de la muestra debido a la bajo participación y la falta de interés de los colaboradores en procesos de investigación (encuesta), se recomienda para futuros estudios realizar una campaña

expectativa y sensibilización frente a los beneficios que este tipo de actividades académicas pueden ofrecer a las organizaciones.

La pandemia actual del Covid 19 obligo al manejo de la presente investigación 100% virtual, situación tal que obligo al grupo investigador a trabajar de forma remota, sin una previa interacción física a la que habitualmente se está acostumbrado, de tal forma que no solamente fue un trabajo de investigación y recolección de información, sino también un aprendizaje grupal que permitió una adaptación a las nuevas formas de trabajo. En el desarrollo de la investigación se presentaron situaciones de tensión propias del relacionamiento y del comportamiento humano en sociedad, sin embargo, apporto al conocimiento y fortaleció los lazos de amistad, logrando mayor compromiso, donde el grupo investigador pudo acuñar y poner en práctica el mismo término utilizado en la presente investigación “Resiliencia”, trabajando mancomunadamente al logro del objetivo colectivo orientado a la culminación satisfactoria de la investigación, así como el logro de aprendizajes continuos no solo del cuerpo docente de la Universidad Piloto de Colombia sino también de las experiencias de cada uno de los compañeros de clase quienes aportaron en este proceso formativo.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Atehortúa, M. (2002). *Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa*. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 47-55.
- Barrón, R. G., Castilla, I. M., Casullo, M. M., & Verdú, J. B. (2002). *Relación entre estilos y estrategias de afrontamiento y bienestar psicológico en adolescentes*. *Psicothema*, 363-368.
- Bonanno, G. A., Wortman, C. B., Lehman, D. R., Tweed, R. G., Haring, M., Sonnega, J., Carr, D. y Nesse, R. M. (2002). Resilience to loss and chronic grief: a prospective study from preloss to 18-months postloss. Recuperado de:
<https://docplayer.es/66764640Estrategias-de-afrontamiento-resilientes-y-regulacion-emocional-predictores-de-satisfaccion-con-la-vida.html>
- British Standards Institution (2011) .*Business continuity* [en línea]. Recuperado en:
<http://www.bsigroup.com/en/Assessment-andcertification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BS-25999/>
- Casas Sánchez, J. M., & Guijarro, M. (1993). *Muestreo por cuotas: consideraciones desde un modelo de superpoblación*. Recuperado de:
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/3708/Casas,%20J.M.,%20Guijarro,%20M.,%201993.pdf?sequence=1>
- Castañeda Bohn, S. L. (2020). *Programa de capacitación en competencias de adaptación del cambio en empresas de interventoría*. Recuperado de:
<https://hdl.handle.net/10983/24727>

Chirinos, J., & Arias, Alba. (2018) *Resiliencia organizacional y gestión de riesgos*.

Recuperado de:

https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Estudios/1ra_Encuesta_Resiliencia_Riesgos_2018.pdf

Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). *Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología*. *Diversitas*, 2(2), 311-319. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011

Cuervo Rodríguez, J; Yanguma, C; Arroyave, M; (2011). *Comprensiones de la resiliencia en los libros editados en español y localizados en seis bibliotecas de Bogotá, Colombia*.

Diversitas: Perspectivas en Psicología, Enero-Junio, 57-71. Recuperado de:

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5694/1/Revisi%C3%B3n_Construccion_Resiliencia_Rodriguez_2017.pdf

Dalziell, E. P.; McManus, S. T. (2004). *Resilience, Vulnerability, Adaptive Capacity:*

Implications for System Performance. International Forum for Engineering Decision Making (IFED), Stoos, Switzerland, Diciembre 5-9, 2004

Del Castillo, J. A. G., del Castillo-López, Á. G., López-Sánchez, C., & Dias, P. C. (2016).

Conceptualización teórica de la resiliencia psicosocial y su relación con la salud.

Salud y drogas, 16(1), 59-68. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/839/83943611006.pdf>

Díaz, C. A. G., Luna, A., Dávila, A., & Salgado, M. J. (2010). Estrategias de afrontamiento en personas con ansiedad. *Psychologia: avances de la disciplina*, 4(1), 63-70.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4923985>

Eguiarte, B. E. B. (2018). Adaptación y resiliencia adolescente en contextos múltiples.

Manual Moderno. Recuperado de:

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hZeBDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Eguiarte,+B.+E.+B.+\(2018\).+Adaptaci%C3%B3n+y+resiliencia+adolescente+en+contextos+m%C3%BAltiples.+Manual+Moderno.&ots=sRniM6_51p&sig=ZQPzTd6MR9i6vaI4Phf_vcCoJAK#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hZeBDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Eguiarte,+B.+E.+B.+(2018).+Adaptaci%C3%B3n+y+resiliencia+adolescente+en+contextos+m%C3%BAltiples.+Manual+Moderno.&ots=sRniM6_51p&sig=ZQPzTd6MR9i6vaI4Phf_vcCoJAK#v=onepage&q&f=false)

Erol, O., Henry, D., Sauser, B., Mansouri, M. (2010b). *A framework for investigation into extended enterprise resilience*. Enterprise Information Systems, Vol. 4, No. 2, pp. 111 – 136.

Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). *Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19*. SSRN Paper, April, 8.

Galeano, M. F. G., & Arellano, D. R. C. (2017) *Nivel de resiliencia en empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción*. Revista Científica Estudios e Investigaciones, 6, 54-55.

García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). *Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 11 (1), pp. 63-77.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/773/77325885001.pdf>

Garnica González, J. (2012). *La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/15138>

- Giraldo, C (2013). *La era digital e Interbolsa, los golpes que llevan a Foto Japón a su liquidación*. La República, recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-era-digital-e-interbolsa-los-golpes-que-llevan-a-foto-japon-a-su-liquidacion-2049211>
- González-Rivera, J., Rosario-Rodríguez, A., & Pagán-Torres, O. (2018). Análisis factorial confirmatorio de la escala de espiritualidad personal en adultos puertorriqueños. *Interacciones*, 153-162, recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5605/560558982001/html/>
- Grané, J., & Forés, A. (2019). *Los patitos feos y los cisnes negros: resiliencia y neurociencia*. Plataforma.
- Gutiérrez, E. M. R., & Villafuerte, J. I. U. (2019). *Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras*. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 112-119.
- Hernández, S., R., Fernández, C. y Baptista, L., R. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jara, P. O., Carrascal, Ó. N., & Loureiro, A. (2020). *Cómo afrontar una catástrofe: Percepción de riesgo y factores psicosociales de la adaptación* (Vol. 167). Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=PiXUDwAAQBAJ&pg=PA208&dq=que+es+reevaluaci%C3%B3n+positiva&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8wIOd_eX1AhW7IEQIHQVCDx0Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=que%20es%20reevaluaci%C3%B3n%20positiva&f=false
- Laverde-Verástegui, G. (2016). *La disrupción: El punto de partida de la resiliencia o del fracaso empresarial (Reflexiones desde la ingeniería)* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

- LeCompte, M. D. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. *RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 1(1).
- Limonero, J.; Tomás, J.; Fernández, J.; Gómez, M.; Ardilla, A. (2012). *Estrategias de afrontamiento resilientes y regulación emocional: predictores de satisfacción con la vida*. Behavioral Psychology/Psicología Conductual, 20(1)
- Luthar, SS y Cicchetti, D. (2000). El constructo de resiliencia: Implicaciones para intervenciones y políticas sociales. *Desarrollo y psicopatología* , 12 (4), 857-885.
- Luque Prieto, C. (2013). Diseño y evaluación de programa de resiliencia (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Recuperado de:
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4465/LuquePrieto-Carolina-2013.pdf;jsessionid=41F84008B1A28062FFC4A42A528316A0?sequence=1>
- Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J., & Cyrulnik, B. (2003). La resiliencia: estado de la cuestión. *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Madrid: Gedisa.
- Medina, C. (2012) La resiliencia y su empleo en las organizaciones, recuperado de:
<http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2968>
- Minciencias (2021) Reconocimiento a la resiliencia empresarial en tiempos de crisis ¡Colombia Aplauda el Mérito Empresarial Colombiano!, recuperado de:
https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/reconocimiento-la-resiliencia-empresarial-en-tiempos-crisis-colombia-aplaude-el
- Morán, M.; Finez, M.; Anjos, E. ; Pérez, M. Urchaga, J. ; D. ; Vallejo, G. (2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *International Journal of*

Developmental and Educational Psychology, 4(1), 183-190. Tomado de:

redalyc.org/jatsRepo/3498/349861666018/349861666018.pdf

Muñoz, E (2019). *Resiliencia estrategia de recuperación*, recuperado de:

<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6287>

Muñoz, T. G. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Centro

Universitario Santa Ana. Recuperado de [http://cvonline.uaeh.edu](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestría/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf).

[mx/Cursos/Maestría/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestría/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf).

Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Olis Barreto, I. M., Reyes Ortiz, G. E., & Galindo Olaya, O. J. (2019). *Gestión, adaptabilidad y resiliencia: factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano*. Espacios.

Oriol-Bosch, A. (2012). Resiliencia. *Educación médica*, 15(2), 77-78.

Ornelas, M. (2016). *La diferencia moderna de la religión: la misa latina (1517-1570)*. El Colegio de Sonora.

Ortunio, M. S., & Guevara, H. (2016). *Aproximación teórica al constructo resiliencia*.

Comunidad y Salud, 14(2), 96-105.

Pérez, L. G. (2020). En el Justo Medio: Ser Asertivo. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4*, 8(15), 9-19.

Piaggio, A. M. R. (2009). *Resiliencia*. *Revista Psicopedagogía*, 26(80), 291-302.

Portafolio (2020). *'Ferreterías han sido resilientes a la crisis'*, recuperado de:

<https://www.portafolio.co/economia/empresas-en-colombia-ferreterias-han-sido-resilientes-a-la-tesis-545483>

Rada, C. A. G. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), 97-113.

Ramirez, N. Juarez, F. ; Baños, A.; Luzaro, J.; Chavez, Y.; Castilla, A.; Amaya, M. (2016) *Afectaciones psicológicas, estrategias de afrontamiento y niveles de resiliencia de adultos expuestos al conflicto armado en Colombia*. *Revista colombiana de psicología*, 25(1), 125-140. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/49966>

Raquel Sanchis, Raúl Poler. (2011) *Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte*. Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP). Universidad Politécnica de Valencia. Plaza Ferrándiz y Carbonell, 2. 03801 Alcoy – Alicante – España.

Real Academia Española. (2020.). *Resiliencia*. Diccionario de la lengua española.

Recuperado de: <https://dle.rae.es/resiliencia>

Rodríguez-Marín, J., Ángeles Pastor, M., & López-Roig, S. (1993). *Afrontamiento, apoyo social, calidad de vida y enfermedad*. *Psicothema*, 349-372.

Rose, A.; Liao, S. (2005). *Modeling regional economic resilience to disasters: A computable general equilibrium analysis of water service disruptions*. *Journal of Regional Science*, Vol. 45, No. 1, pp. 75.

- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*, 18 (58),18, recuperado de:
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas, A.; Orbegoso, C.; Salazar, M. H., Hernández, R. M. (2018). *Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana*. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-56.
- Sanchis Gisbert, R. (2017). *Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia Empresarial* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Sheffi Y.; Rice Jr., J.B. (2005). *A Supply Chain View of the Resilient Enterprise*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 41-48.
- Stolker, R.J.M.; Karydas, D.M.; Rouvroye, J.L. (2008). *A Comprehensive Approach to Assess Operational Resilience. 3rd Symposium on Resilience Engineering*, Antibes Juan-Les Pins, Francia, Octubre 28-30, 2008.
- Vaca, H., & Contreras, F. (2018). *Resiliencia Estratégica y Valor Compartido*. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible.
- Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). *En busca de la resiliencia*. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- Vargas Hernández, J. (2016). *La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional*. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 10.

Villalba, C. (2003). *El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la Intervención Social*. *Intervención Psicosocial*, 12(3), 283-299. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1798/179818049003.pdf>

Villamar, F (2015). *La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial*. *Revista Contribuciones a la Economía*.

Villamarin Villota, W. (2020). *Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí-Ecuador*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre).

Westrum, R. (2006). *A typology of resilience situations*. En E. Hollnagel, D. D. Woods, N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, (pp. 49-60). Hampshire: Ashgate Press.

Wreathall, J. (2008). *Developing Models for Measuring resilience*. *3rd Symposium on Resilience Engineering*, Antibes Juan-Les Pins, Francia, Octubre 28-30, 2008.

Anexos

Anexo 1

Bogotá, 12 de noviembre de 2021

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a): _____

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE UN JURADO EXPERTO

Por medio del presente nosotros Gómez Ramírez Derly Esperanza, Lozano Montenegro Jennifer Alejandra, Niño Pinzón Jairo Alberto, Pérez Isaza Gloria Katerine, Rico Carvajal Karen Viviana, Valencia Buriticá Dayana, estudiantes de la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, deseamos contar con su participación como jurado experto en la validación del instrumento de evaluación.

Dentro del plan de estudios se desarrolla la materia de Investigación – Intervención para la cual se requiere validar el instrumento con el cual esperamos recoger la información necesaria para el desarrollo del proyecto, el cual se denomina “LA RESILIENCIA COMO ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO EN SITUACIONES DE CRISIS EN LOS COLABORADORES DE NIVELES TÁCTICOS Y ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARBÓN Y COQUE”. Se hace necesario la aprobación de profesionales especialistas para poder dar inicio con la aplicación del instrumento a nuestra población objetivo, hemos considerado conveniente contar con su aprobación dado su experiencia y conocimiento frente al tema.

A continuación, compartimos objetivos del proyecto de investigación para reconocer alcance del instrumento a evaluar:

Objetivo general:

- Reconocer las estrategias de resiliencia de los colaboradores en niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora de carbón y coque.

Objetivos específicos:

- Identificar las acciones resilientes de los colaboradores de una empresa de carbón y coque para sobreponerse a situaciones de crisis.
- Describir las principales estrategias de afrontamiento en los colaboradores de niveles tácticos y estratégicos.
- Generar estrategias que permitan acciones de afrontamiento para ser utilizadas por los colaboradores en los niveles tácticos y estratégicos.

El documento que le haremos llegar a través de su correo electrónico cuenta con la siguiente información:

1. Carta de presentación (ANEXO 1)
2. Operacionalización de la teoría (ANEXO 2)
3. Instrumento (ANEXO 3)
4. Formato de evaluación (ANEXO 4)

Cordialmente,

Anexo 2

Operacionalización de la teoría:

**LA RESILIENCIA COMO ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO EN
SITUACIONES DE CRISIS EN LOS COLABORADORES DE NIVELES TÁCTICOS
Y ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARBÓN Y COQUE**

INSTRUMENTO

Tema	Teoría	Categorías	Definición	Preguntas
Estrategias de afrontamiento	Las estrategias de afrontamiento o coping son consideradas como un conjunto de recursos y esfuerzos, tanto cognitivos como comportamentales, orientados a resolver el problema, a reducir y a eliminar la respuesta emocional o a modificar la evaluación inicial de la situación. La utilización de una u otra estrategia está determinada por la evaluación cognitiva, el control percibido, las emocionales y la activación fisiológica (LeeBaggley & Preece, 2005).	Solución de problemas		6, 12
		Espera	Se basa en la consideración de que la situación problema se resolverá por si sola con el paso del tiempo, siendo una estrategia cognitivo-conductual de tipo pasivo.	5, 11
		Religión	Relacionado con la creencia en un dios paternalista que interviene por el individuo en las distintas situaciones generadoras de estrés.	2,8
		Reevaluación positiva	Comprende la identificación y generación de aprendizaje a partir de las situaciones enfrentadas, desde la óptica optimista, consiste en la búsqueda y construcción de	1, 7

		interpretaciones sobre el valor que aporta al desarrollo personal las situaciones estresantes, buscando que percepción de amenaza sea atenuada a partir del cambio del significado de la situación.		
		Autonomía	Refiere de la tendencia a responder de manera independiente a los problemas sin requerir el apoyo de otras personas.	4, 10
		Reacción agresiva	Se refiere a la impulsiva agresión emocional dirigida a otros, hacia sí mismo o incluso hacia los objetos, buscando con esto restar carga emocional.	3,9

Anexo 3

Encuesta

Por favor responda de manera honesta a las siguientes preguntas, recuerde que los datos recopilados se utilizaran únicamente con fines académicos y se mantendrá la confidencialidad de los mismos:

Nombre:		Edad:	
Cargo:		Genero:	
Tiempo en la compañía:		Área:	
Profesión:		Fecha:	

1. Después de atravesar por la situación de crisis de la compañía, ¿cuál fue el mayor aprendizaje y capacidad optimista adquirida?
2. ¿Cuándo se presentan situaciones difíciles o de estrés busca ayuda a través de la oración, rezo o comunicación con su “dios”?
3. ¿Permite usted que el mal genio y el sentimiento de no poder controlar todo a su gusto, le haga perder la paciencia y tenga reacciones poco asertivas con su entorno?
Justifique su respuesta.
4. ¿En situaciones de crisis qué tareas cree que debe consultar con anterioridad con su jefe inmediato?
5. ¿Considera que hay problemas donde la solución puede aparecer con el paso del tiempo? Justifique su respuesta
6. ¿Considera que obtuvo habilidades con la solución de algún problema? Explique su respuesta.

7. ¿De qué forma se puede transformar la situación de crisis como una oportunidad de cambio positivo para usted y la organización?
8. ¿Cuándo se presentan situaciones tensionantes o difíciles, confía en que todo pasa por algo y depende de la voluntad de su “dios”?
9. ¿Con que frecuencia, sus reacciones de inconformismo o estrés han afectado a las personas a su alrededor?
10. ¿Considera que en su trabajo al momento de tener un problema tiene la libertad para buscar diferentes alternativas que permiten salir adelante?
11. ¿Cree que hay situaciones que se solucionan por si solas? ¿Indique cuáles y por qué?
12. ¿Como es el proceso para la solución de los problemas y conflictos presentados en la organización?

Anexo 4

Consentimiento Informado

En mi calidad de mayor de edad, yo _____, manifestó que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio investigativo de tipo académico bajo la modalidad de Trabajo de grado, que será realizada por los estudiantes Gómez Ramírez Derly Esperanza, Lozano Montenegro Jennifer Alejandra, Niño Pinzón Jairo Alberto, Pérez Isaza Gloria Katerine, Rico Carvajal Karen Viviana y Valencia Buriticá Dayana, los cuales cursan el III ciclo de formación en el programa de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

Conozco que el trabajo tiene como objetivo reconocer las estrategias de resiliencia de los colaboradores en cargos tácticos y estratégicos de una empresa productora de carbón y coque, su aplicación será vía web, el día xx del mes xx de 2021 y en el cual, se llevará a cabo la aplicación de una encuesta con preguntas abiertas a profundidad como estrategia de investigación. Reconozco que la información que suministre será mantenida en total confidencialidad y en custodia de los responsables del estudio.

Es de mi conocimiento y comprendo que dicha encuesta, se llevará a cabo por medio de la participación de mi parte y que la información de estas será confidencial y será usada únicamente para objetivos académicos, y que mi participación no implicará ningún peligro para mi integridad física o psicológica como persona y que no tiene ningún beneficio económico. Así mismo, confirmo que me he sido informado acerca del objetivo y los procedimientos que se llevarán a cabo, así como sobre la confidencialidad de los datos. También me ha sido explicado que la información obtenida no será analizada de manera

individual sino en conjunto con el total de todas las encuestas que se aplicarán con fines investigativos exclusivamente. Finalmente informo que tengo claridad que mi nombre o datos sensibles no aparecerán en ningún informe de resultados.

Así mismo, conozco que los resultados finales obtenidos después del análisis de este material podrán ser presentados en actividades de tipo académico e investigativo, tales como (sustentaciones parciales del proyecto de grado, sustentación final del proyecto de grado, publicaciones, conferencias) conservando siempre el anonimato.

Acepto participar en la investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo que la decisión de participar en este estudio es totalmente voluntaria, así mismo, tengo claridad que puedo retirarme de la investigación en el momento que lo desee por cuanto la participación en el mismo es voluntaria. Si decido participar, se me solicitará firmar este documento y podré obtener una copia de mis respuestas si la solicito. Si decido no participar, esta decisión no tendrá consecuencias de ninguna índole en las áreas personales de mi vida, ni en mi integridad personal. En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido integralmente este documento y, en consecuencia, acepto su contenido y avalo mi participación.

Dados a los ____ días del mes de _____ del año 2021

Firma del participante

C.C. No.

Firma de los profesionales que realizan el estudio

C.C. No.

C.C. No.

C.C. No.

C.C. No.

C.C. No.

C.C. No.

Anexo 5**Formato de evaluación**

Nombre de los estudiantes	Gómez Ramírez Derly Esperanza, Lozano Montenegro Jennifer Alejandra, Niño Pinzón Jairo Alberto, Pérez Isaza Gloria Katerine, Rico Carvajal Karen Viviana, Valencia Buriticá Dayana
Título de la investigación	La resiliencia como estrategia de afrontamiento en situaciones de crisis en los colaboradores de niveles tácticos y estratégicos de una empresa productora de Carbón y Coque.
Evaluador	

MB	Muy bueno, se destaca en los criterios evaluados, haciendo un aporte significativo al campo de conocimiento
B	Bueno, cumple satisfactoriamente con los criterios evaluados
A	Aceptable, cumple en un nivel mínimo con los criterios evaluados
D	Desaprobado, no cumple con los esperado de los criterios evaluados
ASPECTOS PARA EVALUAR	
EVALUACIÓN	
Claridad conceptual y metodológica	
Apropiación del lenguaje disciplinar	
Calidad de los contenidos presentados	
Argumentación clara en torno al objetivo general de la investigación	

Concepto	
----------	--

Teniendo en cuenta la evaluación realizada y la escala de valor cualitativa (MB, B, A, D) se emite el concepto definitivo de la sustentación a registrarse en el acta dirigida a registro y control.

- a) **Aprobado:** cumple con los requisitos mínimos exigidos.
- b) **Bueno:** cumple satisfactoriamente con las expectativas disciplinares / investigativas.
- c) **Regular:** revisar los conceptos y pasar nuevamente para aprobación.
- d) **Deficiente:** el instrumento no cumple con los requisitos mínimos exigidos.

Observaciones

Evaluador

Anexo 6

Propuesta de Intervención

Actividad de la empresa

La organización intervenida, es una empresa líder en el sector de producción y comercialización de Carbón y Coque Metalúrgico quien ha realizado exportaciones a mercados internacionales en Latinoamérica, Centroamérica, Europa, Asia y Estados Unidos.

Justificación

La empresa intervenida a lo largo de sus 30 años en el mercado de producción de carbón y coque metalúrgico, ha atravesado por múltiples cambios organizacionales y en su entorno, siendo los principales impactados en primera instancia los colaboradores, repercutiendo en el logro de los objetivos organizacionales, donde algunos colaboradores por medio de estrategias resilientes han logrado crecer y permanecer hoy por hoy activos en la organización. Es por esto, que surge la necesidad de formar a la organización sobre las categorías que hacen parte de la resiliencia, con el fin de brindar herramientas para que los colaboradores de cargos tácticos y estratégicos conozcan cuáles son estas estrategias resilientes, y como convertirse en multiplicadores de la información, escalándosela y aplicándola a su equipo de trabajo a cargo para el bien general de la organización.

Esta necesidad radica en que la organización nunca ha sido concientizada del impacto que la resiliencia ha generado a lo largo de estos años a sus colaboradores en el desarrollo de su funciones, reconocer las estrategias de resiliencia con las que cuentan los colaboradores permitirá poderlas replicar en el resto de los colaboradores de la compañía y así salir adelante luego de atravesar un evento adverso, por ejemplo, en el caso de la pandemia por covid 19

donde los líderes fueron los encargados de potenciar a sus equipos de trabajo y permitir que la operación de la empresa continuara.

Alcance

El presente plan de intervención propone abordar los temas relacionados con las categorías definidas en las estrategias de resiliencia como: solución de problemas, espera, religión (fe, creencias), reevaluación positiva, autonomía y reacción agresiva impactando directamente a los colaboradores de cargos tácticos y estratégicos de la empresa, esto con el fin de reconocer las estrategias de resiliencia, su manejo y como han podido sobrellevar situaciones desafiantes que a lo largo de la trayectoria en la empresa sin ser conscientes de ello. Se propone una intervención dinámica, auto gestionable y didáctica, aplicando las TI actuales por medio de capacitaciones 100% virtual, impactando positivamente con los objetivos de desarrollo sostenible de la ODS, puntualmente en el No. 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación (Naciones Unidas, 2018).

El mecanismo de aplicación de la intervención sugerida, se enfoca en los programas de capacitación que actualmente lleva la organización, el objetivo está orientado en el diseño de una ruta de aprendizaje la cual será incluida en el plan de formación de la organización, esto permitirá a los cargos tácticos y estratégicos ser los multiplicadores de las buenas prácticas, convirtiéndose en Coaches de su grupo a cargo, sensibilizándolos y guiándolos al alcance de los objetivos institucionales, esto generará espacios de sana discusión y de interiorización de una gestión del cambio.

Este programa de intervención permitirá reconocer, analizar y visibilizar a los nuevos líderes en la organización, debido a que en la actualidad no existe en el mercado una ruta de aprendizaje diseñada que responda a las necesidades actuales de la organización como lo son

la reevaluación positiva, donde se comprendan los aspectos físicos, emocionales, estado mental y rediseño a partir de las crisis debido a que, el pico máximo de rendimiento empieza a decaer hasta llegar al colapso o fase de desesperación, si se maneja la resiliencia y el nivel de energía a través del tiempo, el rendimiento sería más lineal logrando que la eficacia perdure; aprendiendo a manejar y balancear la energía la cual tienen un tiempo para desarrollar la habilidad y detenerse cuando sea necesario, así mismo, para lograr esta habilidad es necesario comprender la importancia de la autonomía, que consiste en descubrirse así mismo, reconociendo cuáles son las dimensiones personales en las que se deben trabajar y conocer cuál es el punto ciego o área Blindsopot (esta área es la que no se ve y está fuera del alcance visual) y a nivel personal es esa área que no se puede percibir y en la que las personas no son conscientes, lo que lleva a reflexionar por qué siempre se cometen los mismos errores en el trabajo, en el amor, etc, es algo que se repite, si se descubren estos aspectos de la resiliencia que están ocultos y que se pueden mejorar se logrará más autonomía.

Es justamente esta autonomía la que permite tener diferentes dimensiones, como lo es la dimensión espiritual, religión, fe o creencia, es todo lo que está unido con los valores individuales, que tan congruente es el individuo con ellos, el sentido que se le da a la vida de cada persona, no se trata de una fe religiosa sino de cómo cada persona refleja todo lo que los une con sus valores y se relaciona con el sentido de la vida y propósito de vivirla. Ahora bien, el propósito de vida de cada persona es muy relativo, por lo que cada persona deberá definir por qué está en este mundo y por qué hace lo que hace, definir lo que se está haciendo y buscar una solución y alternativa a los problemas. Cuando se tiene claro el norte las personas se sienten mejor y todo cobra más sentido, y cualquier obstáculo los vuelve más resilientes. Sin embargo, para encontrar la solución a los diferentes problemas y obstáculos que se presentan en el día a día a nivel laboral o personal, la reacción agresiva permite que cada persona responda ante una situación de amenaza o de estrés, para evitar este tipo de reacciones, es

necesario contar con herramientas para tomar decisiones oportunas, teniendo control de las emociones y sentimientos del momento, logrando así ser objetivos sin que afecte el desarrollo de las funciones en situaciones amenazantes.

Finalmente, procrastinar y no atender las situaciones difíciles en el momento en que se presentan, puede llegar a ser contraproducente para la organización, es por ello que es importante aprender a priorizar las actividades y organizar los tiempos para ejecutarlas en un tiempo prudente sin dar lugar a la espera, sin dejar de disfrutar de cada tarea que se desarrolle.

Objetivos del plan de intervención

Objetivo general

- Establecer una ruta de aprendizaje que permita desarrollar estrategias y acciones de afrontamiento para ser utilizadas por los colaboradores en los niveles tácticos y estratégicos de la organización

Objetivos específicos

- Implementar el despliegue del programa de capacitación definiendo el contenido por cada una de las categorías de las estrategias que permita reconocer y brindar herramientas para la práctica en situaciones adversas.
- Desarrollar una campaña de expectativa a través de canales internos de difusión que permitan dar cobertura total de la población a impactar.
- Realizar seguimiento que evidencie el impacto, cumplimiento y cobertura de las personas capacitadas el cual permita evidenciar el correcto desarrollo de la misma.

- Implementar un proceso de fortalecimiento generando acciones estratégicas que promuevan la resiliencia organizacional identificadas en los colaboradores, para asegurar el despliegue del programa y acompañamiento del mismo.

Estrategias

Para el despliegue de la capacitación, se dispondrá de 15 días de campaña de expectativa, donde por medio mailing, uso de boletín corporativo y chat institucional, se informará sobre la dinámica y la importancia de la participación a las capacitaciones a los 88 colaboradores que participaran de este programa de formación.

Aprovechando los recursos tecnológicos con que cuenta la organización, se cargará el material a la plataforma Univirtual en moodle, cada colaborador contará con el acceso a la plataforma y esta capacitación quedará ubicada en la ruta definida (mis cursos, desarrollo).

Se estima la matrícula de 88 colaboradores que pertenecen a cargos tácticos y estratégicos, los cuales por medio de microcápsulas de aprendizaje recibirán contenido de las categorías de resiliencia, este tipo de contenido consiste en la utilización de videos explicativos con una duración máxima de 3 a 5 minutos, audios, flyers los cuales son descargables desde equipos móviles como celulares, tablets o computadores y ser reproducidos posteriormente sin acceso a internet. La plataforma Univirtual permite realizar el seguimiento por parte de cada líder de área del avance y participación a la capacitación. Las actividades planeadas en esta intervención, contarán con la supervisión y guía del departamento de Gestión Humana, quien será el área encargada de monitorear, acompañar y hacer seguimiento a las actividades de cada participante. Es necesario dar un tiempo prudente para el desarrollo de los contenidos, las capacitaciones estarán distribuidas en seis temas de cada categoría y el objetivo del programa está dirigido a la realización de la capacitación de un tema mensual.

Recursos

Recursos humanos: equipo de Recursos Humanos, equipo técnico de TI y equipo de Mercadeo y Comunicaciones.

Recursos tecnológicos: plataforma Univirtual Moodle, capsulas y videos de aprendizaje.

Recursos económicos:

Figura 4

Costos de presupuesto

Referencia	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Campaña	Diseño de Campaña publicitaria	1	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Edicion	Realización y edición de Video institucional	1	1	\$ 500.000	\$ 500.000
BTL	Diseño de Contenido BTL para plataforma Moodle	1	1	\$ 800.000	\$ 800.000
				Importe	\$ 3.300.000

Indicadores de gestión

La medición de la propuesta de intervención se realizará por medio de indicadores de cumplimiento, cobertura y de percepción e impacto:

Indicador 1

Cumplimiento de capacitaciones.

Índice: es el resultado del número de capacitaciones programadas / número de capacitaciones ejecutadas.

Meta: Realizar el 100% de las capacitaciones programadas.

Indicador 2

Cobertura de capacitaciones.

Índice: es el número de colaboradores de cargos tácticos y estratégicos / número de colaboradores capacitados.

Meta: lograr una cobertura del 85% del personal capacitado (75 colaboradores).

Indicador 3

Encuesta de percepción

Índice: Percepción de los colaboradores a través de la implementación de una encuesta donde se evidencie si las personas han adquirido y apropiado los niveles de resiliencia y estrategias de afrontamiento en las situaciones cambiantes.

Meta: conocer la percepción del 100% de los participantes y lograr un impacto de satisfacción del 90%.

Indicador 4

Sostenibilidad del negocio a largo plazo

Índice: Lograr que el negocio sea sostenible a largo plazo cumpliendo con los objetivos planteados.

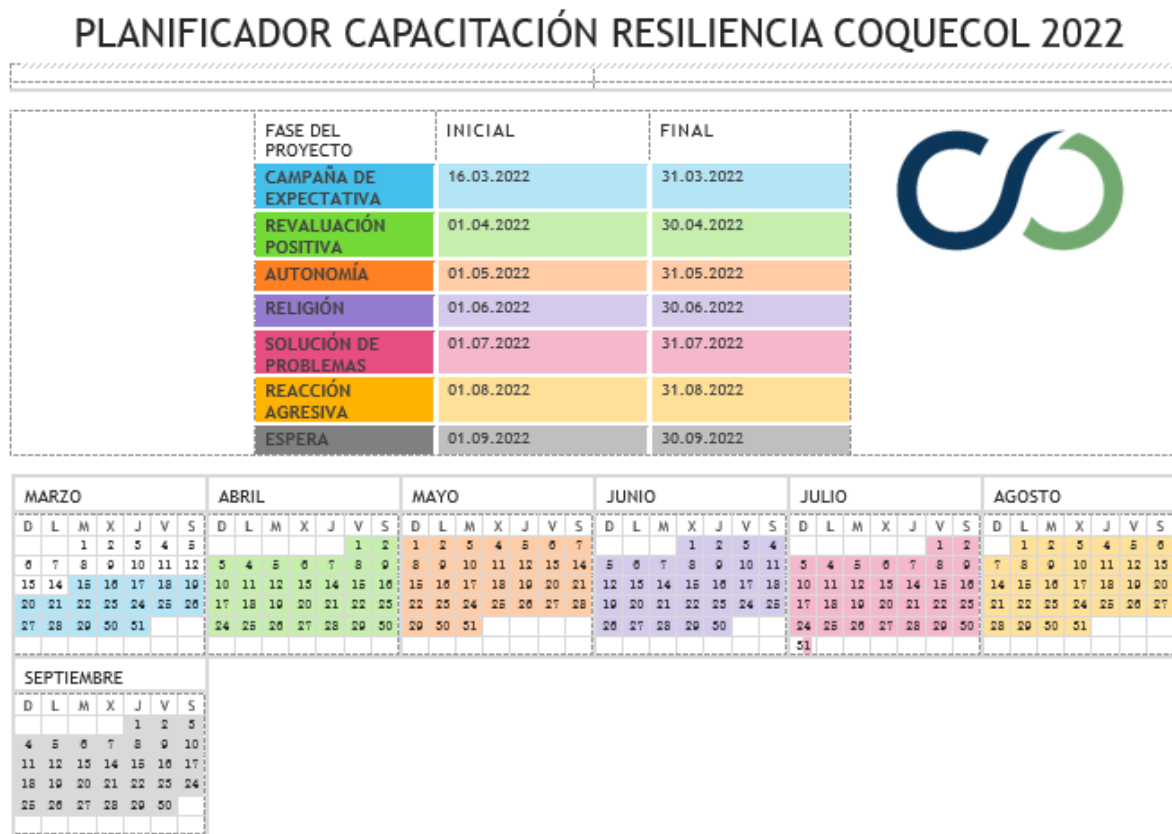
Meta: 100% de cumplimiento de objetivos estratégicos anuales a través del comportamiento de los colaboradores.

Adicional a esto, la encuesta de clima laboral realizada en el año 2023 también hará parte de la medición del impacto global de la intervención.

Cronograma

Figura 5

Cronograma de capacitaciones



En este cronograma se evidencia la distribución de las actividades por mes a impactar.

CONCEPTO FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

Estimad@s estudiantes:

A continuación, encontrará la nota final del trabajo de grado presentado, por favor realice los ajustes sugeridos en el texto y proceder a realizar su entrega a biblioteca.

ASPECTO A EVALUAR	Nota Esperada	Nota Asignada
Claridad conceptual y metodológica	1.0	1.0
Precisión en el uso de los conceptos, términos y convenciones	0.5	0.5
Pertinencia disciplinar y social	0.5	0.5
Claridad de los resultados y análisis de estos	1.0	1.0
Coherencia entre resultados y objetivos propuestos	0.5	0.5
Rigurosidad en el proceso investigativo	0.5	0.5
Propuesta de intervención	0.5	0.5
Presentación (Redacción, Estilo APA)	0.5	0.5
Concepto General y Nota Final	5.0	5.0

Sugerencias de ajuste al trabajo:

Se observa un trabajo riguroso y bien fundamentado que presenta de manera organizada la información. Se observa rigurosidad en el análisis de datos.

Excelente Trabajo

CONCEPTO FINAL SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

Estimad@s estudiantes:

A continuación, encontrará la nota final del ejercicio de sustentación del trabajo de grado presentado el pasado 18 y 19 de marzo/2022:

ASPECTO A EVALUAR	Nota Esperada	Nota Asignada
Claridad conceptual y metodológica	1.0	1.0
Apropiación del lenguaje disciplinar	0.5	0.5
Competencias Comunicativas: Calidad y destreza en la comunicación	0.5	0.5
Argumentación en la solución de preguntas	1.0	0.8
Coherencia entre el documento escrito y lo expuesto	0.5	0.5
Autonomía y dominio del tema de investigación	1.0	0.8
Manejo y calidad de las ayudas audiovisuales	0.5	0.5
Concepto General y Nota Final	5.0	46

Sugerencias de ajuste en la sustentación:

- Buen manejo del tiempo.
- Buen uso del lenguaje y apropiación de información
- Pertenecía disciplinar en el manejo e información