

**RESILIENCIA FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA DE PRODUCTOS NATURALES DR. ROJAS**

Resilience in the face of organizational change in the workers of the company of natural products of Dr. Rojas.

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo principal determinar la resiliencia frente al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa de Productos Naturales Dr. Rojas. Para tal propósito, la metodología cualitativa desde narrativas con entrevistas se consideró pertinente. Se eligieron ocho (8) empleados de la empresa y con base en sus relatos se recogieron los datos necesarios para el desarrollo del estudio.

Entre los resultados más relevantes, se halló que el cambio de administración ha sido un hito trascendental para el empoderamiento y desarrollo de los líderes. Una nueva gerencia, inicia con la adecuación de nuevas sedes y creación de áreas que antes no existían, más dependencias como el área de Talento Humano, el área de salud y seguridad en el trabajo; entre otras. Por lo demás, se resaltó la calidad humana y el interés en el bienestar laboral y familiar, haciéndolos sentir que son parte de un equipo de trabajo, que en consecuencia facilita las dinámicas laborales y poder asumir el cambio con capacidad de ser resilientes como empresa.

En conclusión, se considera que la organización no solo ha sabido afrontar los cambios internos que se han presentado a través del tiempo, gracias a su compromiso con y de los empleados, sino que además ha podido ser resilientes ante cambios emergentes como por ejemplo el de la pandemia que se vive actualmente en el mundo por el Covid-19.

PALABRAS CLAVES: RESILIENCIA, CAMBIO, TALENTO HUMANO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the resilience to organizational change in the workers of Natural Products Company Dr. Rojas. For this purpose, a methodology with a qualitative approach was structured, in which eight company employees were interviewed and, based on their life histories, the necessary data was collected for the development of the study.

Among the most relevant results, it was found that the change of administration has been paramount for the empowerment and development of leaders, as well as the adaptation of new headquarters, since now there are more areas which did not exist before, more dependencies such as the area of Human Talent, the area of health and safety at work; among others. For the rest, the human quality and the interest in work and family well-being were highlighted, making them feel that they are part of a true work team, which consequently facilitates assuming any change and being resilient as a company.

In conclusion, it is considered that the organization has not only known how to face the internal changes which have taken place over time, thanks to its commitment to employees, but that it has also been able to be resilient to emerging changes such as the pandemic that the world is currently facing due to Covid-19.

KEYWORDS: *Resilient, Change, human talent, Organizational Development.*

**SANDRA MILENA
CARDONA AGUIRRE**

Aspirante a
Magíster en
Gerencia del
Talento Humano
Universidad de
Manizales.
Manizales-Caldas-
Colombia.
smcardona84477@
umanizales.edu.co

INTRODUCCIÓN

La gestión para el cambio es resultado de comportamientos resilientes¹ que generan aportes a la sostenibilidad de la organización. La dirección empresarial en la actualidad propone herramientas, estrategias, metodologías y hasta cambios de paradigmas, que frente a las múltiples adversidades por las que debe transitar el talento humano de una organización, pueden llegar a medir su capacidad de reacción frente al cambio. El desarrollo de nuevos conocimientos ha transformado la manera de retomar la planeación estratégica que la organización propone de diferentes formas.

En la actualidad muchas de las empresas continúan bajo una dirección de carácter tradicional, donde las habilidades y el potencial humano es mínimamente aprovechado debido a las falencias en la definición de los cargos o las funciones y procesos que los trabajadores deben cumplir. Es precisamente por esta clase de obstáculos que las prácticas de Talento Humano en la actualidad plantean un panorama distinto, en el cual se favorecen y valoran más los trabajadores como parte fundamental de la empresa, por lo que el alcance de la estrategia siempre será pactado en beneficio del desarrollo del potencial humano y en la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.

Puesto que el recurso humano de una organización se considera su principal fuente de desarrollo, es normal que deba enfrentar diferentes etapas de incertidumbre y resistencia a los cambios que el mercado atraviesa. Desde esta perspectiva la resiliencia individual puede ser una clave para la sostenibilidad empresarial, puesto que agrega valor y empoderamiento en el trabajador al generar confianza para potenciar el desarrollo de capacidades, que se ven reflejadas en la gestión organizacional.

El cambio organizacional tiene implicaciones tanto positivas como negativas en el ámbito cultural y social. Las transformaciones provocan resistencias y resiliencia que repercute en el rendimiento de los trabajadores. La productividad o las relaciones interpersonales de la empresa sufren reacomodamientos. La presente investigación tiene como objetivo, determinar la resiliencia frente al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa de productos naturales del Dr. Rojas; con los resultados se buscan estrategias que lleven las experiencias de cambio a potenciar los factores asociados a la resiliencia.

Este estudio considera aspectos autobiográficos, en el cual se describen vivencias propias de la población en el proceso de resiliencia como resultado al cambio y a la gestión en el área de talento humano, y en el desarrollo de las capacidades para generar confianza que soporten los cambios y potencializar la resiliencia individual. A lo largo de estos

¹ Se considera el termino resiliencia como la manera de enfrentar los cambios en la organización, es decir autogenerarse y recodificarse.

últimos cuatro años en la organización, conociendo a los trabajadores, confieso que no tengo preferencias, las normativas de ellos son mis normativas y desarrollo mis labores con total compromiso y sentido de pertenencia. Este estudio facilita la comprensión y asimilación del cambio en quienes atraviesan circunstancias similares. Por lo demás, se reconoce el impacto social de las transformaciones en la vida de los trabajadores, en relación con el tiempo que llevan, dedicados a sus labores, y la importancia que tiene compartir sus experiencias y percepciones. De manera que a continuación, doy cuenta de mi trabajo investigativo y de la historia de la empresa, contada a través de las historias de vida que permitieron el desarrollo del objeto investigativo.

No obstante, la experiencia investigativa facilitará al profesional poner a prueba su conocimiento y le permite agudizar su experticia, a fin de ser una herramienta práctica a través de la cual pueda aportar a la población y otorgar diferentes beneficios. Desde esta perspectiva, y teniendo en cuenta que la resiliencia hace emerger y ser una clave para la sostenibilidad empresarial en la que, las organizaciones puedan respaldar la adaptación a cambios inesperados y seguir adelante ante la adversidad, se considera importante resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo es la resiliencia frente al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa de productos naturales del Dr. Rojas?

Ahora bien; en la revisión de literatura existen unos factores que están implícitos y se reconocen como resiliencia. Al respecto,

en el estudio de León (2013), se puede evidenciar un caso en el que 31 comunidades de diferentes tipos, que sufrieron una perturbación igual o similar, desarrollaron reacciones y comportamientos a propósito de la adversidad. En la consulta a los trabajadores se reconoce la forma como dichas empresas lograron, o no, superar los problemas a que se enfrentaron, haciendo énfasis en que no siempre los factores serán los mismos, sino que influye además la forma como está constituida la empresa, lo que determina su comportamiento, teniendo en cuenta que se puedan identificar factores comunes en grupos específicos. A demás, el tema es de actualidad, en especial aporta a la realidad que enfrentan, en el desarrollo y potencial de este tipo de empresa. Es importante reconocer el contexto en el cual se termina este trabajo que tiene que ver con las condiciones de la sociedad y de la empresa en momentos de Covid 19, que necesariamente exige cambios, pero también en las lógicas de actuación de los trabajadores.

MARCO TEORICO

No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios.

CHARLES DARWIN
El Origen de las especies, 1859

La resiliencia como concepto que expresa la capacidad que tienen los organismos y los individuos de regenerarse puede ser asimilado, a las relaciones que enfrentan los individuos en una organización.

El concepto de resiliencia, ha sido abordado por diferentes autores y perspectivas. Nemeth, Hollnagel Dekker (2009), explican que el vocablo como tal, tiene que ver con la capacidad de un material, poder recuperar su forma original, luego de que se haya sometido a presión. Es decir, en términos científicos, es la energía que almacena un material cuando, luego de altas presiones, se reduce su volumen, pero finalmente retoma su estado natural.

El término de resiliencia ha sido utilizado de diferentes maneras y en muchos contextos en las ciencias sociales, dirigida a las organizaciones, varios autores como (Hamel & Valikangas, 2003), (Hart & Milstein, 1999) y (Moore & Manring, 2009), citado por (Ates & Bititci, 2011) indican que la resiliencia es la capacidad que tiene una organización para sobrevivir, adaptarse y mantenerse en el negocio frente a cambios imprevistos o turbulentos.

La forma de reaccionar, sea positiva o negativamente se determina por la flexibilidad² que posee el individuo y la capacidad para hacer frente a las incertidumbres. En este sentido entendiéndose la resiliencia como el proceso que realiza el trabajador con sus capacidades de reaccionar en situaciones adversas (Longstaff, 2005).

Por su parte, se logra identificar que el concepto de la resiliencia en general se entiende como un proceso que lleva a los individuos, los grupos y las organizaciones

a superar la adversidad, lo anterior implica que el individuo viene de estar expuesto a una amenaza o condición extrema que lo pone en situación de vulnerabilidad puesto que se está expuesto a una situación severa que exige un cambio; y por otra parte, se lleva a cabo una adaptación positiva a pesar de los riesgos en el proceso de desarrollo.

En el caso de los sistemas organizacionales, la resiliencia implica que un individuo, un colectivo o una economía en general, pueda resurgir luego de un cambio, choque o alteración. Según Morberg (2012) lo puntualiza diciendo que por ejemplo cuando hay una crisis financiera en una empresa o factores como el cambio climático que tienden a desestabilizar; la capacidad que se tenga para hacerle frente a esos cambios e impulsar la innovación y el pensamiento renovador, determina la capacidad de resiliencia que se tiene. En este sentido, para el sector empresarial según Krell (2011) citado en Cordero et al. (2014) la resiliencia necesita de una preparación o estrategia que permita potenciar situaciones adversas que puedan concebirse como debilidades, conflictos o amenazas, como una oportunidad para fortalecer la empresa si se afronta estratégicamente el cambio, teniendo muy presente la importancia de la adaptación y qué tan abierto se está en la vida cotidiana.

El cambio y la flexibilidad ante situaciones inesperadas es justamente la resiliencia. esta posición también es compartida por

² La flexibilidad y flexibilización es en el mundo del trabajo cambio en la organización del trabajo y en la organización de la producción.

autores que determinan la resiliencia como una habilidad que permite, tanto a las personas como a las organizaciones, recuperarse de forma efectiva, ante circunstancias que se originan de la adversidad o incertidumbre, partiendo como base “aprender lo bueno de lo malo”, o visualizar de una situación negativa, lo positivo, analizando cómo “sacar provecho a favor “siendo cada vez más flexibles a los cambios. (González, 2011).

Momentos de la resiliencia.

Existen diferentes etapas o momentos por los que pasa el proceso de resiliencia. Según *Medina (2012)* en el caso de las ciencias sociales se presentan dos momentos: 1. El tránsito del trauma, es decir, la capacidad de pasar el momento crítico, y 2. salir mediante un proceso de reconstrucción hacia una nueva realidad.

De acuerdo con esto, para los seres humanos los procesos de resiliencia atraviesan inicialmente un momento de adversidad o dificultad, pero posteriormente se reconstruye como individuo para crear una nueva realidad en la que supera, por así decirlo, la crisis.

Por otro lado, otros autores como *García y Forero (2019)*, consideran que: **Los factores que pueden contribuir con el desarrollo de la resiliencia de una organización pueden ser, en primer lugar, factores internos**, como el funcionamiento, el desempeño, las estrategias de innovación o la apertura al cambio por parte de los trabajadores; y, en segundo lugar, factores externos, como el sector económico al que pertenece la

empresa, o la comunidad en la que esta se desenvuelve (p. 51).

Desde esta perspectiva, esta investigación lo que pretende es indagar por esos factores personales, sociales, organizacionales y resilientes, que indican cual fue el medio de vinculación, como fue el inicio laboral, que cambios se han experimentado en la compañía, cual es el sentido de pertenencia y la capacidad de servicio, para así, determinar las estrategias de innovación para el cambio y las situaciones que conciernen como tal a los trabajadores o el funcionamiento de la organización.

Cabe resaltar que cuando una organización se inclina por un enfoque resiliente, existen además de factores, una serie de beneficios asociados que la pueden fortalecer.

Dichos beneficios son expuestos por *Meneghel, Salanova y Martínez (2013)* como liderazgo, desempeño de la organización, responsabilidad social empresarial, selección y colocación del personal, y **adaptabilidad al cambio**. El primero, permite que los empleados puedan salir adelante y resolver dificultades de una manera inter-dependiente a fin de mejorar el ambiente laboral; el segundo, se relaciona con procesos de reestructuración que facilitan a una empresa, aprender de lo que han vivido como organización, y retomar su dinámica de producción anterior. Por su parte, la responsabilidad social empresarial, implica que una empresa cuente con capacidad de acción y de satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad laboral, es decir que

demuestra el nivel de sensibilidad que tiene para con sus trabajadores.

Medición de la resiliencia.

De acuerdo con *Salgado (2005a)* citando a otros autores, existen diferentes tipos de medición, entre los que se resaltan: la medición a la adversidad, medición de la adaptación positiva, y medición del proceso de resiliencia.

En cuanto al primero, es posible señalar que se basa en tres formas de medir el riesgo, una de ellas es teniendo en cuenta los factores, por lo regular a través de una escala en la que el individuo menciona eventos que han sido negativos, por ejemplo, una separación, enfermedad mental de los padres, entre otros

Otra forma, es **especificando situaciones de vida**, que se enfocan en aspectos relacionados con el estrés o experiencias que implican riesgo externo a la empresa como: desastres, muerte de familiares, enfermedad, entre otros. Por su parte, frente a la pregunta acerca del sentido que le ha dado a los entrevistados trabajar en la organización Dr. Rojas, **se halló que en general todos coinciden en que les ha dado mucho sentido a sus vidas, desde la calidad humana que se vivencia en la organización**, hasta haber aprendido a valorar más las cosas. Otros manifiestan que les ha dado mayor estabilidad, confianza e incluso ha sido crucial para el mejoramiento de su calidad de vida y el logro de sus sueños. También señalan que han mejorado en su vocación de servir a los demás y que además ha traído grandes beneficios como la satisfacción personal. Y

una última forma, es a través de la constelación de múltiples riesgos, y es que se considera la forma en que interactúan factores a nivel social, familiar, comunitario, y a su vez individual, **centrando su atención en cómo influye el desarrollo humano en la superación de la adversidad**, en relación a lo expuesto por, *Salgado (2005a)*, ¿que considera más importante en el trabajo?, los entrevistados resaltan el trabajo en equipo y sobre todo poder contar con un excelente talento humano. Otros resaltan la experiencia para poder satisfacer a los clientes en sus necesidades, poder brindar una información oportuna y la calidad en el servicio que se presta, así como el respeto entre todos.

Desarrollo organizacional

Tal y como señala *Gutiérrez y Molinares (2017)* el desarrollo organizacional, comprende:

una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (p.7).

Según esto, este tipo de desarrollo tiene como fin favorecer el desempeño de la organización, aumentando el desarrollo individual y facilitando que las conductas de quienes conforman la organización, estén en función del cambio planificado. Este a su vez, depende de la utilización de tecnologías y elementos que contribuyan

con el éxito de la empresa. *Guizar (2013)*, señala que el mismo desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado, el cual puede ayudar a que la empresa sea más eficiente y productiva; e incluso puede facilitar la resolución de problemas y su implementación requiere inversión de tiempo y dinero.

En cuanto a los factores organizacionales, en una de las preguntas, se cuestiona si la experiencia vivida le ha generado identidad con la organización, frente a lo cual los entrevistados responden que la base de la empresa son sus productos, y poderlos consumir y ser testigos de sus beneficios, ha contribuido para que esta sea reconocida y valorada por ellos mismos, de hecho, resaltan su sentido de pertenencia con la misma y crecimiento y desarrollo del personal en cuanto a los incentivos y la motivación de estudiar para implementar los conocimientos en la organización. Asimismo, mencionan que la experiencia de los pacientes también le ha generado auge y sobre todo se han podido concientizar acerca de la importancia de los hábitos de vida saludable e incluso que ellos mismos han mejorado sus estilos de vida.

Otros autores como *Segredo, García, León y Perdomo (2017)* consideran que el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional (p.89).

De manera que, para gestionar cualquier cambio en una organización, es necesario

determinar las posibilidades de desarrollo, esto con el fin de poder generar una eficiencia. Los autores citados consideran que el desarrollo organizacional nace cuando un ambiente de cambio se genera y es necesario responder ante él, con una adecuada flexibilidad y capacidad de respuesta.

De otro lado, es importante comprender la relación que existe entre el desarrollo organizacional y el talento humano, pues el primero está directamente relacionado con el desempeño de este último. En palabras de *Lorenzo (2015)*, la gerencia del talento humano actúa en función del crecimiento y desarrollo del ser humano en la organización, lo que, a su vez, genera un valor en esta. En este sentido, el talento humano es el pilar más importante en una empresa.

Desarrollo y cambio

El desarrollo a nivel empresarial, está marcado por una serie de parámetros que implican principalmente al talento humano y sus relaciones dentro de la empresa, las cuales son determinadas a su vez por la mentalidad empresarial.

De acuerdo con *Rodríguez (2005)*: La mentalidad empresarial es una habilidad desarrollada en el tiempo y en el espacio; es una cualidad, capacidad, aptitud adquiridas por la cotidianidad y las costumbres del entorno cultural, y que está directa y proporcionalmente influida por la cultura predominante en una sociedad dada (p.11).

Según esto, la cotidianidad que se vive en la empresa y las costumbres generadas en el entorno, generan una construcción de la cultura organizacional, la cual el mismo *Rodríguez (2005)*, señala que puede evolucionar o cambiar, según las formas de pensar, sentir y actuar de las personas que integran la entidad, en función de las vivencias que tengan dentro de la empresa.

Ahora bien, gracias a ese deseo de logro, el desarrollo de las empresas va ligado a los cambios que deben implementar para el mejoramiento continuo que exige la sociedad no solo en términos productivos, sino que es imprescindible comprender que dicho desarrollo también depende de las acciones humanas, las cuales tienen unos momentos determinados según *Muñoz (2008)*, se podría decir que las acciones humanas están mediadas por aquello que se quiere decir o el deseo de hacer, y lo que finalmente se hace, en donde se deja huella finalmente.

Si se analiza esto desde una perspectiva administrativa, se pensaría que entonces las organizaciones necesitan contar con un personal que no solo actúe en función de los principios empresariales, sino que además se construya a sí mismo con elementos de la empresa, hacia el mismo. En este sentido, es posible concluir que dichas acciones humanas, a su vez son el producto de lo que hay en los seres que conforman el entorno social de la empresa, y como decía *Gadamer (1997)* citado por *Muñoz (2008)*, cuando se reconoce en lo extraño, lo propio, se está haciendo alusión a la forma como el espíritu del ser, retorna a sí mismo, desde el ser del otro. Es decir que, cada individuo que conforma la organización, debe reconocerse en los otros y hacerse uno con

el entorno social, lo que va a favorecer incluso la cultura organizacional. Lo que se quiere resaltar con esto, es que las empresas están conformadas por seres humanos, no por máquinas productivas, y su desarrollo va ligado al desarrollo de sus integrantes.

Al hilo de todo lo anterior, es fundamental percibir que una empresa necesita cuidar de su talento humano, y en especial, abogar por la construcción humana de sus integrantes, dado que, en un momento de cambio, sea para la evolución misma de la organización o un evento que genere movimiento y crisis, lo que va a determinar su resiliencia, es a su vez el resultado de la resiliencia que tengan los individuos que conforman la empresa.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque investigativo y tipo de estudio:

En esta investigación, se considera el enfoque cualitativo de tipo etnográfico. Según *Hernández, Fernández y Baptista (2014)*, este tipo de diseños tienen como función el estudio de grupos poblacionales, que pueden ser, realistas, críticos, clásicos, microetnográficos y estudios de caso. En términos generales, estos métodos de investigación se dedican a comprender sistemas sociales, a través de la producción de interpretaciones profundas y significados culturales, a partir de lo que las personas de un lugar determinado consideran y los comportamientos que tienen en relación con estas.

De otro lado, este tipo de investigaciones utiliza la observación directa del sistema sociocultural o las historias que cuentan

directamente las personas sobre lo que viven o han vivido frente a situaciones específicas, como es el caso del presente estudio. La dinámica consiste en que datos se vayan sistematizando e interpretando a partir del contexto social, con una perspectiva propia del investigador. Regularmente, en estos estudios se definen tipos de unidades de análisis como, por ejemplo: individuos, organizaciones, grupos, redes sociales, comunidades y culturas, o bien, elementos culturales determinados como: lenguaje (ritos y mitos), estructuras sociales, estructuras políticas (símbolos), estructuras educativas (procesos productivos), estructuras religiosas, estructuras económicas (vida cotidiana), valores y creencias, entre otros. Desde esta postura, lo que se pretendió aquí fue valorar la forma como se ha vivenciado la resiliencia al cambio en la empresa Productos Naturales Dr. Rojas para el desarrollo investigativo.

1.1 Población y muestra

la población de estudio estuvo conformada por trabajadores pertenecientes a la empresa de Productos Naturales Dr. Rojas. la muestra por su parte fue de ocho (8) entrevistados quienes compartieron sus respuestas como historias de vida. entre las características demográficas de la población, se halló que cuatro (4) de ellos corresponden al género femenino y cuatro (4) al masculino. por su parte los rangos de edad oscilan entre los 22 y 45 años. asimismo, la antigüedad de la población en la empresa, oscila entre los tres (3) meses y los 22 años

1.2 Técnica e instrumento

En esta investigación, se utilizaron las historias de vida como método de recolección de la información. De acuerdo con (*Cordero, 2012*), las historias de vida permiten estudiar la realidad desde una postura humanista, cuyos elementos de base para la discusión, se fundamentan en la fenomenología, el existencialismo o la hermenéutica, las cuales tienen como finalidad comprender la conducta humana desde los individuos. Otros autores como (*Ruiz, 2012*), señalan que en las historias de vida los datos que facilitan el desarrollo investigativo, provienen directamente de la vida cotidiana o de la explicación y reconstrucción que las personas hacen para sobrellevar su vida, en relación con el objeto de estudio.

Ahora bien, para acceder a la información de las historias de vida, se diseñó una entrevista semiestructurada, la cual se estructura a través de una serie de preguntas y asuntos preparados previamente por el investigador, quien tiene la libertad de agregar preguntas en el momento de la entrevista, si considera que estas le permitan precisar conceptos u obtener más información relevante para el análisis (*Hernández et al., 2014*).

Dicha entrevista, está conformada por 24 preguntas las cuales se distribuyen así: 2 preguntas en la presentación, 3 preguntas sobre factores personales, 5 de factores sociales, 6 de factores organizacionales, 6 preguntas de factores resilientes y 2 preguntas finales.

1.3 Procedimiento de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo siguiendo las pautas que proponen *Rodríguez, Gil y García (1996)*, quienes señalan la importancia de seguir cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. Estas fases “se van sucediendo una tras otra, pero en modo alguno esta sucesión tiene un carácter marcadamente lineal” (*Rodríguez et al., 1996, p.64*). Según esto, el proceso se va desarrollando y puede darse que, sin terminar la primera fase, se esté iniciando la que sigue y así sucesivamente; conviene saber además que cada fase comprende unas etapas que permiten darle un orden secuencial a la investigación.

Fase preparatoria: esta fase, se realizó en dos etapas, una de reflexión y otra de diseño. En la primera, se desarrolló mediante el conocimiento previo del investigador, el marco conceptual y todo el marco teórico del estudio. Luego, en la etapa de diseño, se hizo la planificación de las actividades que debían llevarse a cabo para el desarrollo del estudio.

Trabajo de campo: en esta se siguieron las etapas propuestas por los mismos *Rodríguez et al. (1996)* quienes explican que es necesario el acceso al campo y una recogida productiva de datos. De manera que se hizo un acercamiento al escenario y la población donde se desarrollaría la investigación, y se gestionó el permiso para la aplicación del instrumento. Seguidamente, se aplicó el instrumento a fin de recoger los datos. En consecuencia, el proceso que se llevó a cabo fue el desarrollo de las entrevistas.

Fase analítica: en esta fase, se sistematizó la información con base en las tareas propuestas por los autores citados: Reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones (*Rodríguez et al., 1996*). Es decir, se transcribieron las entrevistas, posteriormente se hizo una matriz de análisis, con la cual se inició un proceso de reducción de datos o categorización. Luego, se realizó una descripción de las respuestas arrojadas por las entrevistas y finalmente, se llevó a cabo una interpretación de los resultados mediante un proceso de triangulación.

Fase informativa: en esta fase, tal cual indican los autores mencionados, se presentaron los resultados a fin de apoyar las conclusiones, pero en este caso, no se realizó un informe a la institución como estos proponen que se haga.

1.4 Plan de análisis

Para llevar a cabo el proceso de análisis, se transcribieron las entrevistas en un documento organizado por categorías, se fueron asignando códigos a cada participante con el fin de proteger su identidad. Luego de ello, se tomaron las respuestas y se realizó una matriz de datos, que permitió determinar las categorías emergentes. Esto se llevó a cabo asignando colores respectivos a cada categoría, luego del cual se prosiguió a una reducción de categorías, lo que se conoce desde la teoría fundamentada de *Strauss y Corbin (2002)* como fase descriptiva. Y finalmente, se hizo una interpretación de resultados a la luz de la teoría, mediante un proceso de

triangulación, como se mencionó con anterioridad.

Complementando lo anterior, de acuerdo con *Strauss y Corbin (2002)* en las investigaciones cualitativas se pueden efectuar diferentes técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Estas técnicas tienen que ver con: un microanálisis, categorización abierta, categorización axial, y categorización selectiva. El primero, se define como un “detallado análisis, línea por línea, necesario al comienzo de un estudio para generar categorías iniciales (con sus propiedades y dimensiones) y para sugerir las relaciones entre ellas” (*Strauss y Corbin, 2002, p. 63*). Es decir que, mediante el microanálisis, el investigador examina los datos, este a su vez comprende el proceso de codificación axial y codificación abierta. Desde esta perspectiva, de acuerdo con los autores citados, la codificación abierta es un proceso de análisis que facilita la identificación de conceptos, acerca de las dimensiones temáticas de estudio. Por su parte, la codificación axial, implica un proceso de relación o cruce de categorías, las cuales deben irse entrelazando para extraer los argumentos más significativos que hayan arrojado los entrevistados. Y, por último, la codificación selectiva es un proceso en el cual “los datos se reagrupan por medio de oraciones sobre la naturaleza de las relaciones entre las diversas categorías y sus subcategorías” (*Rodríguez et al., 1996, p.112*). En este sentido, las relaciones entre las narrativas son los puntos de eje que arroja el estudio, para luego relacionarse entre sí. Cabe aclarar que, con todo este proceso, no se pretende desarrollar una teoría, sino comprender

desde una exploración, comprensión e interpretación de las vivencias de los entrevistados la relación con las categorías propuestas.

Ahora bien, para el procesamiento de datos, se siguieron las indicaciones de *Acosta (2005)*, quien propone que inicialmente se lleve a cabo un proceso de sistematización, el cual se entiende como “la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios (\pm) sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso” (*Acosta, 2005, p.8*). Según este proceso, para empezar, se describen las respuestas halladas en las entrevistas a fin de presentarlas.

Seguido, se prosiguió con la interpretación de resultados y análisis, el cual se efectuó a través de un proceso de triangulación, el cual es descrito por *Benavides y Gómez (2005)* como el uso de diferentes métodos que, basados en teorías, permiten estudiar un fenómeno específico. Desde esta perspectiva, los resultados del estudio fueron confrontados en relación con los objetivos de la investigación, y las teorías presentadas en el marco teórico.

Categorización

De acuerdo con las indicaciones propuestas por *Strauss & Corbin (2002)*, se tomaron las entrevistas realizadas y se categorizaron con códigos específicos que pudieran proteger la identidad de los participantes de la siguiente manera: el primer código corresponde al número de “entrevistado”, y las letras siguientes son las iniciales del

nombre, y cuando se repite la inicial, se ponen las dos. Luego de este proceso, se definieron unas etiquetas o categorías con base en las respuestas de los entrevistados, lo cual se llevó a cabo a través de la codificación abierta, la cual se describe a continuación.

Inicialmente se tomaron un total de 68 fragmentos o etiquetas, las cuales fueron codificadas como: libertad, discriminación, unión, acoplamiento, relacionamiento, satisfacción, implementación, serenidad, innovación, empoderamiento, respaldo, integralidad, aumento de personal inesperado, servicio, coherencia, gratitud, comodidad, receptividad, desmotivación, proyecto de vida, transparencia, autocuidado, carisma, ambiente laboral, resiliencia, emprender, empatía, seguridad, desarrollo, diálogo, identidad de trabajo, recomendación, reconocimiento, apoyo, oportunidad, valoración, calidad en el servicio, confianza, comunicación, entrega, colaboración, recursos, superación, actitud, progreso, calidad humana, autenticidad, estabilidad emocional, crecimiento, dirección, pertenencia, respaldo, vocación beneficio, cordialidad, claridad, asimilación, responsabilidad, credibilidad, evolución, cuidado, protección, bienestar, compromiso, moralidad, sinceridad, tranquilidad, familiaridad, y sensibilidad.

Todas estas etiquetas, se agruparon omitiendo aquellas que tenían que ver con valores o principios, y dejando aquellas que describen el fenómeno estudiado desde una perspectiva administrativa. Esto se llevó a cabo mediante un proceso de codificación axial dando como resultado un total de 18: ambiente laboral, desarrollo,

empoderamiento, aumento de personal inesperado (cambio), servicio, desmotivación, proyecto de vida, resiliencia, emprender, comunicación, identidad de trabajo, reconocimiento, oportunidad, calidad en el servicio, calidad humana, recursos, bienestar, y pertenencia.

Finalmente, se hizo la categorización selectiva, la cual consistió en integrar y afinar las etiquetas encontradas, con base en las siguientes categorías: Desarrollo, Resiliencia y Cambio.

Sistematización (descripción de las entrevistas)

Con base en la entrevista, se organizó la información desde los puntos en que se divide la misma: presentación, factores personales, factores sociales, factores organizacionales, y preguntas finales, teniendo como base el inicio laboral, los cambios, el sentido de trabajo y la capacidad de servicio.

Las relaciones interpersonales en Productos naturales Dr. Rojas, son decisivas para el desarrollo, puesto que los seres humanos somos sociables, estas interacciones son fundamentales en el inicio laboral del nuevo personal; Puesto que ayudan a generar confianza, empoderamiento y apoyo para comunicar.

Triangulación (interpretación y análisis de los resultados)

Aquí es importante considerar que la diferencia entre las respuestas de los entrevistados, también guarda una relación

estrecha con lo que señala *Sandoval (2014)* cuando explica que un cambio puede darse de dos formas, una es cuando dicho cambio es planeado, entonces permite que la empresa pueda determinar los procesos de transformación a seguir y al formo como puede irlos orientando para la obtención de beneficios. Otro caso, es cuando el cambio surge de manera inesperada, en donde el cambio depende directamente de la capacidad de resiliencia que tenga la empresa para hacer frente a la situación. lo cual en palabras de *Gómez (2010)*, si se crean estrategias de innovación a partir del cambio y se pone a prueba la creatividad, es posible que la empresa pueda alcanzar un gran éxito no solo son cuanto a lo económico sino también en lo social. Para ello, tal cual señala *Lengnick-Hall et al. (2011)* es necesario fomentar diversos factores por medio de formas de trabajo y prácticas empresariales que, como se esperaba, puedan fortalecer la organización para que esta pueda prestar a cabalidad sus servicios a la comunidad.

RESULTADOS

A continuación se hace una lectura a los resultados de los relatos en las entrevistas a los trabajadores de la organización Dr. Rojas.

1. Resiliencia frente al cambio.

- Condiciones

Los factores asociados a la resiliencia frente al cambio en la población de estudio,

muestran cambios específicos a lo largo del tiempo: para 2M, el cambio de administración ha sido clave, en especial, la adecuación de las nuevas sedes, ya que ahora hay más áreas que antes no existían, más dependencias que antes no existían como el área de Talento Humano. Por su parte, para 1D, el cambio más significativo que ha tenido la organización en estos dos últimos años es el ingreso del nuevo gerente, lo cual coincide con lo que plantea 7J, y 6AD, quien resalta que esta gerencia está a cargo de un líder inspirador que ha reestructurado la organización. Al respecto, es importante recordar que según *Medina (2012)*, los procesos de resiliencia tienen que ver al principio con un momento de adversidad dificultad, pero luego de ello, la persona se reconstruye y puede crear una nueva realidad desde donde ve el cambio como algo positivo.

- Situaciones de cambio

Se reconocen y fue resaltado por los entrevistados se refirieron a los momentos de crisis, como, por ejemplo: 1D, planteó que las crisis que ha tenido en la organización son debido a que los demás se toman las cosas personales, mientras que para 2M, la crisis que presentó fue en la antigua administración puesto que se sentía como rezagado, no se podía ni opinar, mejor dicho, cualquier idea era mala, cualquier estrategia era mala para esa persona. Al hilo de todo lo anterior, pueden entereverse que son ciertas las consideraciones de *Cordero et al. (2014)*, cuando señalan que los factores que percibe la población frente al cambio pueden ser de riesgo o factores protectores, pero que en general tienen que ver con las

debilidades y fortalezas en una empresa, los cuales pueden terminar afectándola, o bien, generando la necesidad de buscar un entorno agradable que permita el desarrollo, como pudo haber sido el caso de la gerente que al parecer, limitaba la tranquilidad y afectaba psicológicamente a algunos de los empleados: para 6AD, la crisis por la que pasó durante muchos años fue de maltrato psicológico, por el acoso de una de sus compañeras de trabajo, lo cual solo terminó cuando esa persona salió de la empresa.

- Acción –Reacción:

Por otro lado, entre otros factores que considera la población importante para la resiliencia, para 4F, uno de los factores es la motivación y el estar positivo, es siempre pensar que el cambio no trae sólo cosas malas, sino también buenas, 5K, cree que es la confianza, el factor humano, el bienestar tanto físico como emocional, y también para 6AD, la confianza y la tranquilidad en la gerencia, es el factor más importante para que se dé la aceptación al cambio, al igual que para 7J.

Estas apreciaciones, ponen en consideración y reflexión la importancia de, tal cual señalan Espinoza, Pérez y Vásquez (2017), que exista un liderazgo transformacional, en el cual se pueda efectuar un adecuado trabajo en equipo, en donde haya una adecuada comunicación interna abierta, lo que trae como consecuencia una construcción de mejores relaciones interpersonales positivas, un mayor compromiso organizacional, sobre todo una apertura al cambio, lo cual fortalece la capacidad de resiliencia en los empleados.

2.Estrategias frente al cambio:

- Gestión:

Ahora bien, en cuanto al segundo objetivo frente a las estrategias que maneja la empresa o la forma como prevé las posibles eventualidades que puedan generar cambio, se observó lo siguiente: 3MR plantea que ha tenido crisis en la organización pero que las ha resuelto con preparación, con conocimiento y con análisis de casos, con reflexión, y mucha acción; 4F, considera que la motivación ha sido fundamental mientras que 5K, considera que lo importante es el empoderamiento y volverse otra vez a tomar el cargo. Desde esta perspectiva, es importante comprender las apreciaciones de León (2013), cuando afirma que las organizaciones enfrentan por lo regular situaciones de crisis, las cuales en ocasiones pueden ser previstas, pero en otras no, sin embargo, lo necesario es poder determinar los factores que fomentan la resiliencia y el cambio, que es precisamente lo que va a facilitar que la empresa pueda responder de forma oportuna y adecuada a la crisis, para disminuir los efectos negativos que esta pueda generar y con la intención de direccionar la empresa para que pueda continuar y lograr su equilibrio. En este sentido, es importante resaltar que la empresa opta por mantener satisfechos a sus empleados, por ejemplo en relación con los recursos, pues ellos mismos mencionan que se les da todo lo que necesiten: Para 1D, los recursos que le brinda la empresa son suficientes, dado que es una persona muy entregada, 2M, considera que está muy cómodo porque le entregan lo

necesario, 3MR, plantea que son suficientes, eficientes y oportunos, y 4F, 6AD y 7J, afirman que todo lo que piden en esta empresa se los entregan. Al respecto, Meneghel et al. (2013) señalan que cuando una organización se esfuerza por mantener un enfoque resiliente, otorga al recurso humano una serie de beneficios que puedan fortalecerla. Dichos beneficios pueden implicar el desempeño de la organización, la responsabilidad social, el liderazgo, entre otros. De manera que como puede verse, uno de los pilares de la empresa es que sus empleados tengan lo necesario y se sientan satisfechos para desempeñar de la mejor forma su labor.

- Condiciones del mundo del trabajo:

Entre otras estrategias, la población resalta la calidad humana y el hecho de que siempre los tienen en cuenta para todo, lo cual los hace sentir que son un verdadero equipo de trabajo, que en consecuencia va a facilitar asumir cualquier cambio y ser resiliente ante el: 1D, plantea que la diferencia entre otra empresa por ejemplo y esta, es la calidad humana, para 2M, también el factor humano y resalta que se preocupan mucho por los empleados, 4F, afirma que la calidad humana que se vive en esta empresa es un factor determinante, y para 5K, el ambiente laboral, es el diferenciador. Ante este respecto, cabe valorar que muchas de estas apreciaciones están ligadas al desarrollo organizacional, pues tal cual se mencionó en la teoría expuesta, las acciones humanas son las que conforman el entorno social de la empresa, y si como dice Gadamer (1997) citado por Muñoz (2008), se logra reconocer en lo extraño, lo propio, se puede hacer un

proceso de reconstrucción. Es decir que el reconocimiento que la empresa hace en sus empleados, de la parte humana, es fundamental para fortalecer sus lazos y además para que la misma organización pueda tener un desarrollo organizacional óptimo, así como un desarrollo individual efectivo en cada uno de sus integrantes que permita prever si bien no las eventualidades de cambio que puedan ocurrir, sí la disposición con que sus empleados van a afrontar las situaciones que se presenten. la forma como se desarrollan las labores, haciendo uso ahora de la virtualidad. Al respecto, se indagó sobre el trabajo en casa, ante lo cual respondieron lo siguiente: 1D, considera que se siente mejor en la empresa, 2M plantea que ha sido un cambio muy radical puesto que no se está restringido a un horario muy específico y existen muchas distracciones, 3MR, también considera que le ha parecido muy difícil y le ha costado enfocarse por las distracciones de estar desarrollando el trabajo en casa, mientras que para 4F, ha sido muy bueno, excelente trabajar desde casa, 6AD, manifiesta que el tener a sus hijos y esposo en la casa le ha gustado mucho, y para 7J, ha sido muy duro por el apego a su familia. Estos resultados tal cual, coinciden con los postulados de Solano (2020), cuando se refiere a que los trabajadores que a causa del virus han tenido que confinarse en casa, lidiaron con la ansiedad que genera el desconocimiento de cómo impactará la pandemia a la población. En palabras de este autor frente a que con respecto a “aquellas actividades consideradas esenciales puede darse un aumento significativo de presión hacia los trabajadores, que exigirá dosificar el esfuerzo y estar atentos a crisis de stress

físico y emocional (Solano, 2020)", es el caso de 5K, para quien fue muy duro adaptarse a esa forma de trabajo, puesto que no tiene un lugar donde concentrarse, así también mencionaron 1D y 3 MR. Finalmente, es importante recordar que según Corporate Excellence (2020) y Fontrodona y Sanz (2015), cuando una empresa no permanece íntegra en un momento de crisis, se produce una especie de apagón ético que trae como consecuencia un coste, a un determinado plazo. Sin embargo, al parecer la empresa ha sido lo suficiente resiliente y se ha mantenido en pie pese a la pandemia.

3.Experiencias de resiliencia al cambio:

Finalmente, en las experiencias de cambio, que ha sufrido la población de estudio y su forma de enfrentarlo, se encontró lo siguiente: 1D, afirma que una situación que le haya facilitado aceptar el cambio ha sido su forma de ser y el arriesgarse; una situación en la que se haya dificultado dicho cambio, fue cuando le dijeron que se tenía que sentar en frente de un computador. Por contraste, para 2M esas situaciones de cambio han sido positivas y lo ha asimilado muy bien, mientras que a 3MR, se le dificultó un poco aceptar el ingreso de un nuevo integrante que cumpliría las funciones que se desempeñaban en ese momento, pero a la vez se le facilitó por lo que se descargaría de trabajo. Por su parte, también para 4F, la aceptación a los cambios fue sencilla, y satisfactoria, considera que el personal es muy receptivo, aunque a medida que ingresa más personal se presentan algunos inconvenientes. No obstante, frente a la afirmación de 5K, es que el cambio de gerencia le ha servido

muchísimo porque le dieron herramientas para empoderarse, aunque se le ha dificultado como líder dejar un poco la parte operativa. Finalmente, para 6AD, los cambios son muy traumáticos, y más aún la necesidad de realizar funciones informáticas, también la aceptación del personal nuevo, que coincide con lo que piensa 7J. Aquí es importante considerar que la diferencia entre las respuestas de los entrevistados, también guarda una relación estrecha con lo que señala Sandoval (2014) cuando explica que un cambio puede darse de dos formas, una es cuando dicho cambio es planeado, entonces permite que la empresa pueda determinar los procesos de transformación a seguir y al formo como puede irlos orientando para la obtención de beneficios.

Los resultados de esta investigación, se presentan desde tres puntos: categorización, sistematización o descripción de las entrevistas y triangulación (interpretación de los resultados).

CONCLUSIONES

El cambio organizacional en nuestro caso requiere resiliencia hecha de historias, de vida de los trabajadores y de un líder que tiene la propuesta de vida en su organización.

- Al contar con más de veinte años en el mercado de los homeopáticos, y al ser gerenciada por más de trece años con ideales muy reservados y ortodoxos, la empresa logro abrir mercados a nivel nacional, pero quedando muy rezagada en

mercados digitales, estrategias que incentivarán la innovación, mercados orgánicos, en la posibilidad de reconocer en cada individuo sus potencialidades, puesto que este estilo de liderazgo estaba fundado a la antigua, es decir, coercitivo, desconfiado y poco comunicativo, lo cual reflejaba la necesidad de un cambio inmediato. Aunque el personal no la estaba pasando nada bien, continuaba al pie de sus funciones, trabajando por esos ideales y agradecimiento de estar inmersos de tener la oportunidad de trabajar en esta empresa.

- El cambio de liderazgo fue fundamental para que el recurso humano pasara de la incertidumbre al reconocimiento, el empoderamiento, la confianza, el aprendizaje, el crecimiento y desarrollo, es por esto que en la organización Dr. Rojas la resiliencia se potencia por la confianza para soportar los cambios, puesto que esta (resiliencia), se mide con la capacidad de reaccionar del personal.

- Para esta investigación, se puede determinar que emerge con alta frecuencia **la confianza**, y que tiene mucho que ver con la historia y como se inserta en la organización. Estas historias de vida, el cómo llegaron y cuál fue el desarrollo individual dentro de la organización ha potencializado la **estabilidad**, y con “estabilidad y confianza” los cambios no son nada traumáticos, por lo contrario, se obtiene más **resiliencia**.

- En términos generales, es importante resaltar que el reconocimiento y la

trayectoria del Dr. Rojas en el medio, hacen que los familiares del personal activo deseen formar parte del equipo de trabajo de la compañía, como lo plantea (1D) y (6AD), e incluso el fomento de un estilo de vida saludable pueda prevenir el desarrollo de enfermedades, ha incentivado el consumo de productos naturales, generando inquietud y curiosidad de trabajar en la organización.

- Desde lo organizacional, el momento del cambio se hace en medio de unas formas de hacer las cosas de manera más cotidiana, intuitiva y con mucho trabajo colaborativo. El cambio es gestión, por eso, es por la capacidad de resiliencia en este caso, que podemos medir con la capacidad de reaccionar de la gente. La reacción al cambio hace que la organización sea viva y la gestión en si misma necesite resiliencia.

- Asimismo, en la consulta se reconoce que la aceptación al cambio ha sido uno de los resultados de la labor de gestión, confianza y reconocimiento generada en el personal por parte de la empresa y a la vez, de los trabajadores en la organización, lo que hace reconocer que existe resiliencia individual y colectiva que garantizó el cambio.

RECOMENDACIONES

- Se reconoce la importancia del tema, en este sector de la economía que tiene que ver con la salud en contexto de pandemia, y que necesita seguirse fortaleciendo.

- También se considera fundamental continuar con la solvencia de recursos y los incentivos que motivan al personal a trabajar con amor, transparencia, responsabilidad y todas las virtudes halladas en la investigación

- Desde otra perspectiva, también es importante mencionar que a medida que se organizan los procesos en la compañía, se ve la necesidad de clasificar funciones y delegarlas a personal nuevo, con el acompañamiento y apoyo del área de gestión humana, a fin de generar un adecuado ambiente laboral.

- La organización Dr. Rojas tiene que hacer una reconversión para enfrentar las demandas de la sociedad en momentos del Covid. cuando comenzó a propagarse el virus, la tendencia de consumo de algunos medicamentos alterativos.

Se considera el contexto en el cual se termina este trabajo que tiene que ver con las condiciones de la sociedad y de la empresa en momentos de Covid 19, que necesariamente exige cambios en la empresa, pero también en las lógicas de actuación de los trabajadores, lo cual ha demostrado gran resiliencia, puesto que el personal se ha adaptado y se ha sostenido gracias al aumento en la demanda sobre los Productos Naturales.

Por último expresar el agradecimiento a todos los entrevistados por aportar sus datos de manera sincera y voluntaria pues sin ellos no se hubiera podido llevar a cabo esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.

Beltrán, S., & Topón, J. (2017). La influencia de factores de resiliencia organizacional en el clima laboral de la empresa Labroce SA en la Ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).

Cordero, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*, 5(1), 50-67.

Cordero, P., Nuñez, J., Hernandez, O., Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agric. Soc. Desarro*, 11(4), 481-498.

Corporate Excellence (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. COVID-19 Global Issue. En línea, consultado el 12 de enero de 2021. Disponible en: [https://www.corporateexcellence.org/recursos/resumen-ejecutivo-COVID-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8]

Courtice, P. (2020). COVID-19 and Creating the Future We Want. En línea, consultado el 12 de enero de 2021. Disponible en: [https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-COVID19?utm_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20or%20Sustainability%20Leadership&utm_medium=email&utm_campaign=11433000_CISL%20Newsletter%20March%20

2020&utm_content=Covid%20message&utm_i=SRP,6T1RC, WY1OAB, R8Z6I,1]

Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Sage Publications, Inc.

Espinoza, Pérez y Vásquez (2017)

Forbes Staff (julio de 2020). Las 25 empresas resilientes. En línea, consultado el 2 de septiembre de 2020. Disponible en: <https://forbes.co/2020/07/17/actualidad/las-25-empresas-resilientes-forbes/>

Fontrodona, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture. En línea, consultado el 12 de enero de 2021. Disponible en: [\[https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789\]](https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789)

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

García, M. y Forero, C. (2019). Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional. En: García Rubiano, M. (Ed.). (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.

García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.

González R., E. 2011. La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y al fracaso. *Negocios internacionales*. pp: 3.

Gómez Fulao, J. C. (2010). Las claves de una organización eficiente. *Diseño y*

comportamiento. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Gutiérrez, K., & Molinares, G. (2017). *Recursos Humanos: Desarrollo organizacional como un proceso de cambio* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.

Lam Rodríguez, S. I. (2017). La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador. En línea, consultado el 14 de agosto de 2020. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6194/Lam_rs.pdf?sequence=3

León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: una aproximación*. (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. En línea, consultado el 12 de agosto de 2020. Disponible en: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Meneghel, I., Salanova, M., Martínez, M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. *Aloma*. Vol. 31, No. (2), 13- 24.

Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.

Moberg, F. (2012). What Is Resilience? An Introduction to a Popular yet Often Misunderstood Concept. En línea, consultado el 13 de agosto de 2020. disponible en:
https://youtu.be/k_KQCqcb7EQ

Muñoz Grisales, R. (2008) El futuro de los humanismos en la Administración. *Administración*, (12), 11-30.

Nemeth, C., Hollnagel, E., y Dekker, S. (2009). Resilience engineering perspectives: Preparation and restoration. Reino Unido, Ashgate.

Oliveira, A., Ribeiro, I., Brito, C. y Cintra, R. (2015). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.

Ramírez, A. R. (2005). La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional. *Entramado*, 1(1), 6-17.

Rivera González, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, (44), 93–106.

Ruiz, O. (2012). Historias de vida. Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista ESPACIOS*, 39(44).

Salgado Lévano, A. C. (2005a). Métodos e instrumentos para medir la resiliencia: una

alternativa peruana. *Liberabit*, 11(11), 41-48.

Sabido Ramos, O. (2017). Georg Simmel y los sentidos: una sociología relacional de la percepción. *Revista mexicana de sociología*, 79(2), 373-400.

Salgado, A. (2005b). Inventario de resiliencia para niños: Fundamentación teórica y construcción. Cuaderno de Investigación No.8. Instituto de Investigación. Escuela Profesional de Psicología. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.

Sheffi, Y. (2007). *The resilient Enterprise*. EUA: mit press.

Solano, A. (2020). Resilience and covid-19. *Revista Colombiana de Obstetricia y Ginecología*, 71(1), 7-8.