



**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE**

Escuela de Psicología

**“Resiliencia de los colaboradores de la empresa PYME de Santo Domingo durante la  
pandemia actual COVID-19”**

Sustentante(s):

Karina Hernandez (18-0221)

Proyecto Final de Grado para optar por el título de  
Licenciado(a) en Psicología Organizacional.

Nombre asesor(a/es):  
Larissa Hernández

Santo Domingo, D.N.  
República Dominicana

## **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia actual del COVID-19. Se desarrolló bajo un tipo de investigación de campo, bajo un diseño no experimental de corte transversal y un alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 5 directivos y 105 colaboradores de la empresa Solo Negocios, de los cuales se escogió 5 directivos y 83 colaboradores a través del muestreo probabilístico simple. Para la recogida de datos se aplicó un cuestionario a los directivos de la empresa, la Escala de Wagnild y Young y un cuestionario a los colaboradores. Las conclusiones revelaron que el 10% de los colaboradores tiene un nivel muy alto de resiliencia y el 29% un nivel alto, lo que quiere decir que estos colaboradores pueden superar las dificultades que se le presenten en la organización con facilidad. Sin embargo, el 31% tiene un nivel promedio, por lo tanto, con capaces de superar medianamente los obstáculos que se le presentan en el trabajo. Además, el 28% tiene un nivel bajo y el 2% nivel muy bajo, por lo que a estos se les hace más difícil sobrellevar la situación de pandemia, lo que hace que estos disminuyan su rendimiento en el área laboral, poniendo en riesgo, el crecimiento de la empresa.

Palabras clave: resiliencia de los colaboradores, niveles de residencia, empresa PYME, pandemia de COVID-19.

## **Siglas y acrónimos**

PYME: Pequeña y mediana empresa

HERO: Healthy and Resilient Organization (Organizaciones Saludables y Resilientes) CAF:

Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina

<b>Lista de contenido .....</b>	<b>5</b>
---------------------------------	----------

<b>Aspectos Generales de la Investigación .....</b>	<b>1</b>
Introducción .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Preguntas de investigación.....	3
Objetivos de investigación.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación .....	4
Delimitación y Alcance.....	5
<b>Marco Teórico de la Investigación .....</b>	<b>5</b>
Antecedentes .....	5
Marco Conceptual del Tema.....	7
Marco Contextual del Proyecto .....	25
<b>Marco Metodológico de la Investigación .....</b>	<b>26</b>
Operacionalización de las variables.....	26
Diseño de investigación .....	29
Tipo de investigación.....	29
Enfoque de investigación.....	29
Alcance de la investigación.....	29
Universo.....	29
Población.....	29
Muestra .....	30
Método de selección de los participantes en el estudio .....	31
Técnicas de recolección de datos .....	31
Instrumentos de investigación.....	31

Materiales y Utensilios .....	32
Métodos de análisis estadístico de datos.....	32
Reflexión sobre validez y confiabilidad de resultados .....	32
Procedimientos de la investigación.....	33
Consideraciones éticas del proyecto .....	33
<b>Presentación de resultados de la investigación, análisis de datos y discusión.....</b>	<b>34</b>
Presentación de los resultados.....	34
Discusión de los hallazgos .....	49
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
Conclusiones .....	51
Recomendaciones .....	52
Aportaciones del estudio.....	53
Limitaciones del estudio .....	53
Líneas futuras de investigación.....	53
<b>Referencias .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>62</b>

## **Lista de figuras**

Figura 1 .....	40
Figura 2 .....	40
Figura 3 .....	40
Figura 4 .....	41
Figura 5 .....	41
Figura 6 .....	42

Figura 7 .....	42
Figura 8 .....	43
Figura 9 .....	43
Figura 10 .....	44
Figura 11 .....	44
Figura 12 .....	45
Figura 13 .....	45
Figura 14 .....	46
Figura 15 .....	46
Figura 16 .....	47
Figura 17 .....	48
Figura 18 .....	48
Figura 19 .....	48
Figura 20 .....	49
Figura 21 .....	50
Figura 22 .....	50
Figura 23 .....	51
Figura 24 .....	51
Figura 25 .....	52
Figura 26 .....	52
Figura 27 .....	53

# Aspectos Generales de la Investigación

## Introducción

A través de esta investigación se lleva a cabo un análisis de la resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios de Santo Domingo durante la pandemia actual del COVID-19. La resiliencia es la capacidad que tiene una persona para adaptarse a los cambios y las adversidades que se pueden presentar en un momento concreto de su vida. En el ámbito organizacional se refiere a la habilidad para sobrellevar las adversidades y asumir decisiones que permitan continuar el desarrollo de las operaciones de la empresa según sus objetivos.

En el contexto de la pandemia la resiliencia es muy importante, porque les permite a las empresas crear un ambiente laboral favorable para que los trabajadores continúen desarrollando sus actividades de manera productiva. Durante la COVID-19 surgieron directrices que impusieron restricciones para el lugar de trabajo en la oficina, por lo que muchas organizaciones optaron por el trabajo remoto o a distancia. Además, como parte del protocolo para la preservación de la salud, se asumió el uso obligatorio de mascarillas y distanciamiento físico; también, las medidas de higiene como el uso de gel desinfectante y lavarse las manos constantemente de manera adecuada, atendiendo a las sugerencias de los organismos de salud.

Como resultado de esto, las empresas han tratado de establecer procesos, crear estrategias de adaptación para poder subsistir a través del tiempo y ante la situación actual. Sin embargo, la forma en la que las empresas se adaptan varía acorde a diversos factores, tales como su filosofía, tamaño, cultura, entre otros. En este sentido, las empresas PYMES, las cuales, representan a aquellas empresas con un menor tamaño, resienten de una forma más severa los impactos que conllevan las crisis, por las debilidades de sus gestiones, tales como, incapacidad financiera, competencia, tecnología, dependencia de otras organizaciones para su desarrollo, entre otros factores, (García., Valle, Azalea y Canales, 2021, p.75).

Todo esto ha creado preocupaciones y estrés constantes en los colaboradores de las empresas, lo cual desfavorece su rendimiento durante el desarrollo de su labor. Por tal motivo, las organizaciones tienen la responsabilidad de crear las condiciones necesarias para motivar a los empleados a que alcancen su potencial y utilicen los recursos de forma adecuada.

En tal sentido, se deben tomar como referencia aquellas empresas que poseen características resilientes, en otras palabras, que son capaces de responder, de adaptarse y

sobreponer eventualidades críticas, porque cuentan con los recursos requeridos para sostenerse a pesar de la tormenta, pueden persistir ante presiones inevitables del entorno y mostrar óptimos resultados y desempeño. Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo general determinar la resiliencia de los colaboradores de Solo Negocios. Como objetivos específicos, se persigue; identificar las medidas que ha tomado esta empresa ante el COVID-19; identificar el nivel de resiliencia de los trabajadores y, especificar el desempeño laboral de los colaboradores durante la pandemia.

Por lo tanto, en este trabajo se destaca la importancia de crear un espacio seguro para lograr la resiliencia, donde existan las herramientas adecuadas para superar cualquier cambio abrupto. Esta investigación se desarrollará bajo un tipo de estudio de campo alcance descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal y un enfoque será cuantitativo.

Por último, es oportuno destacar, que este estudio está dividido en los siguientes apartados: en el capítulo uno se presentan los aspectos concernientes al problema y los objetivos. En el capítulo dos, se resumen las teorías principales relacionadas con el tema. En el capítulo tres se describe la metodología de investigación. En el capítulo cuatro se detallan los datos recolectados y, en el capítulo cinco las conclusiones y recomendaciones.

### **Planteamiento del problema**

La pandemia de COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en los países de Latinoamérica y el Caribe, por lo cual la República Dominicana no ha sido la excepción a los efectos de esta crisis sanitaria. En particular, en el ámbito organizacional las empresas han tenido que reinventarse y adaptarse a los nuevos cambios que exige este fenómeno. Algunas de las medidas que han implementado incluyen el distanciamiento social, uso de mascarillas, el teletrabajo; todo lo cual genera una ola de incertidumbre ante el temor a contagiarse y expandir el virus a otros miembros de sus hogares, poniendo en riesgo la salud emocional y física.

Ante esto, las empresas deben adecuar el ambiente de trabajo con el fin de garantizar seguridad y bienestar a sus colaboradores, de modo que se reduzcan las tensiones, estrés laboral, las constantes preocupaciones e incertidumbres en el área que se desempeñan.

Igualmente, deben potenciar la motivación, tratando de incrementar el rendimiento de los empleados en medio de esta crisis de COVID-19. Por esta razón, es importante que se desarrolle



una mejor organización y planificación de los puestos de trabajo, que permita una mayor efectividad y eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, al hacer un sondeo en la empresa Solo Negocios (en Santo Domingo, 2021) y conversar con algunos de sus colaboradores, se percibe que estos se sienten preocupados constantemente debido a la pandemia de COVID-19. Todo esto supone consecuencias para los trabajadores, ya que pueden disminuir su rendimiento y la motivación por la realización de sus labores, además de que pueden abandonar la organización ante la presión y la incertidumbre, por lo cual la empresa puede perder personal capacitado para la continuidad de sus operaciones.

Por tal razón, se decide llevar a cabo este estudio con el fin de realizar un análisis de cuan resilientes han sido tanto la empresa como los colaboradores ante la pandemia.

### **Preguntas de investigación**

Luego de plantear el problema de investigación, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19 y convertirse en una organización resiliente?
2. ¿Cuál es el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID-19?
3. ¿Cómo ha repercutido el COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios?

### **Objetivos de investigación**

A continuación, se presentan los objetivos que se persiguen en esta investigación para dar respuesta a las preguntas planteadas:

#### **Objetivo general**

Determinar la resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia actual del COVID-19.

#### **Objetivos específicos**

1. Describir las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19 y convertirse en una organización resiliente.

2. Identificar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID-19.
3. Especificar la repercusión de la COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios.

### **Justificación**

Con esta investigación se pretende llevar a cabo un análisis de la resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios, de modo que se puedan recomendar acciones que impacten positivamente en el desarrollo de un ambiente laboral seguro, que les permita desenvolverse adecuadamente en sus labores diarias ante la COVID-19.

La pandemia ha supuesto cambios abruptos en las organizaciones teniendo un fuerte impacto en la manera de llevar a cabo sus procesos, razón por la cual resulta relevante realizar esta investigación para ver cuáles medidas han tomado las empresas para darle continuidad a sus operaciones y garantizar la motivación a través de un liderazgo sólido que motive la adaptación al cambio y promueva el rendimiento máximo del recurso humano.

Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados para promover la integración de estrategias diversas en las organizaciones, las cuales permitan disminuir las preocupaciones, estrés laboral, la incertidumbre y la preocupación constante que genera en los trabajadores de la empresa Solo Negocios la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19.

Por su parte, este trabajo tiene un gran impacto en los colaboradores que participan en el estudio, dado que, en este estudio se sugieren técnicas para evitar la distracción, el estrés y la ansiedad a la hora de cumplir las metas laborales, balanceando, de esta forma, el teletrabajo, la carga familiar, las responsabilidades del hogar y las ocupaciones personales.

De igual manera, se promueve una serie de acciones que buscan impactar el buen funcionamiento mental de los empleados, ayudando a disminuir los niveles de ansiedad provocados por los cambios en el trabajo, tales como el distanciamiento físico, el uso de mascarillas durante toda la jornada laboral y el uso de gel desinfectante cada cierto tiempo.

También, se ofrecen recomendaciones que ayuden a destacar la importancia de crear un espacio seguro, donde los empleados se sientan motivados, escuchados y se les provea las herramientas adecuadas ante este nuevo cambio de paradigma como lo es la COVID-19.

Por otro lado, este estudio sirve de referencia para otros trabajos del área que pretendan llevar a cabo investigaciones sobre la resiliencia de las organizaciones y sus colaboradores en tiempos de pandemia.

Por último, es preciso destacar que la factibilidad de este proyecto resulta de los recursos que se disponen, entre ellos: tiempo para la recolección de datos, bibliografía física y digital sobre el tema abordado, recursos económicos para el levantamiento de las informaciones e impresión de materiales y las herramientas tecnológicas para el análisis de los datos.

### **Delimitación y Alcance**

Este estudio se efectúa en el presente año 2021 en la empresa Solo Negocios, la cual se encuentra localizada en Santo Domingo, República Dominicana.

A través de este se busca determinar las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para ser una organización resiliente ante las adversidades de la COVID-19 que inició en marzo de 2020. También, se pretende identificar el nivel de resiliencia que tienen los colaboradores, así como el desempeño laboral de estos durante la pandemia.

## **Marco Teórico de la Investigación**

### **Antecedentes**

Luego de una búsqueda en diferentes repositorios institucionales y bibliotecas nacionales, se encontraron varios antecedentes, los cuales se exponen a continuación:

## **Internacionales**

Un primer estudio corresponde a Cárdenas (2016) en Perú, el cual buscó como objetivo general analizar la relación entre el nivel de resiliencia y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma de Ica en el año 2016. El tipo de investigación fue aplicada y se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 40 colaboradores los cuales fueron abordados mediante la Escala de Resiliencia de Wagnilg y Young y un cuestionario. El trabajo concluyó que, existe relación directa entre el nivel de resiliencia y el nivel de desempeño laboral alcanzado por los trabajadores. El 65% evidencia alto nivel de resiliencia, el 82.5% evidencian buen nivel de desempeño en sus labores.

Una segunda investigación fue desarrollada por Acuña (2018) en Perú, la cual pretendió determinar el nivel de resiliencia de los trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel, basándose en un tipo de estudio descriptivo y un diseño no experimental. La población estuvo compuesta de 30 trabajadores los cuales contestaron la Escala de Resiliencia de Wagnilg y Young, concluyendo que el nivel de resiliencia de los colaboradores fue medio.

Un tercer trabajo lo realizó la Empresa AON (2020) en cinco países de Europa: Reino Unido, Francia, Italia, Holanda y España. Se propuso como objetivo determinar el nivel de resiliencia de los trabajadores y organizaciones de distintas empresas ante la COVID-19, aplicando una serie de encuestas durante marzo de 2020 cuando inició la pandemia. Este informe arrojó que 80% de los empleadores considera que las iniciativas de salud y bienestar son beneficiosas para sus organizaciones. No obstante, solo el 30% de los colaboradores son resilientes. El 42% de todos los colaboradores consultados no se siente seguro en el trabajo, el 52% no siente orgullo de pertenencia y el 55% no siente que puede alcanzar su potencial.

Otro estudio fue llevado a cabo por Chipana y Rimachi (2021) en Perú, el cual buscó medir el nivel de resiliencia de los bomberos voluntarios de la ciudad de Arequipa en pandemia por COVID-19. Se basó en una investigación de campo de alcance descriptivo y se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 220 bomberos los cuales contestaron la Escala de Resiliencia de Wagnilg y Young, concluyendo que, prevalece un nivel moderado de resiliencia (56%) en los bomberos voluntarios en contexto COVID-19 lo que demuestra que un gran número de ellos presenta características que les permite sobresalir en

algunas situaciones o a eventos desfavorables permitiéndoles una adaptación positiva a contextos de adversidad.

## **Nacionales**

Un estudio llevado a cabo por Amorós (2021) en San Pedro de Macorís, buscó analizar la relación entre la resiliencia y agotamiento laboral de los docentes del nivel secundario. Se basó en una investigación de campo de alcance descriptivo. El diseño fue no experimental de corte transversal y utilizó un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por los 575 docentes (364 de sexo femenino y 211 de sexo masculino) con edades entre 26 y 55 años de 29 centros educativos de la provincia San Pedro de Macorís, perteneciente a la Regional Educativa 05. El instrumento que se utilizó fue la Escala de Resiliencia de Wagnilg y Young y el Inventario de Burnout de Maslach, concluyendo que la mayoría de los docentes consultados presentan niveles de resiliencia moderado alto (47.1%) y alto (39.7%). Se pudo identificar que las variables de resiliencia y agotamiento laboral se encuentran asociadas.

## **Marco Conceptual del Tema**

### **Resiliencia**

Según García (2019) “la resiliencia se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada” (p.13).

También, Pérez y Gardey (2021) indican que la resiliencia “es la capacidad que tiene una persona o una organización de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro” (p.1).

De igual forma, el concepto de resiliencia es considerado como la persona que remonta las dificultades ante una vida adversa y muy difícil ante la que sale exitosamente adelante e, incluso llega a triunfar luego en la vida a pesar de tener todo en contra en la niñez, adolescencia o juventud. (Tarter y Vanyukov, 2010, p.85)

Así mismo, para Garmezy (2011) “la resiliencia es la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” (p.49). En otras palabras, Masten (2010) menciona que “la resiliencia es un tipo de fenómeno caracterizado por los buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo” (p.28).

En este sentido, Henderson (2009) concibe el concepto de resiliencia como “el conjunto de características o cualidades protectoras que todos los sobrevivientes exitosos tienen para afrontar la adversidad” (p. 199). En tanto, es definida también, como la capacidad de resistencia frente a la adversidad y posterior construcción de conductas vitales positivas, de manera de lograr niveles de calidad de vida adecuados a partir de eventos potencialmente perturbadores (Cardozo y Alderete, 2009, p.148)

Dentro de este orden de ideas, Gómez (2010) sostiene que la resiliencia “es un proceso que no elimina los riesgos ni las condiciones adversas de la vida, sino que permite al individuo manejarlos de modo efectivo” (p.4).

En este sentido, Munist, et al. (2010) indica que la resiliencia es un proceso que puede ser tanto promovido como desarrollado y cuyos resultados no serán homogéneos ni estables en todos los ámbitos, por lo tanto, no puede ser considerada como una capacidad fija, sino que puede variar a través del tiempo y de las circunstancias. (p.13)

También, la resiliencia es considerada “como un constructo dinámico que incluye una amplia gama de fenómenos que estarían implicados en las adaptaciones exitosas que alcanzan los individuos en situaciones o medios potencialmente amenazantes para el desarrollo” (Masten y Coatsworth, 2011, p.205).

Para Saavedra y Villalta (2008) la resiliencia “sería un rasgo personal que va evolucionando a lo largo de la vida de cada persona y que se encuentra presente desde muy temprano, siendo ésta una condición para el desarrollo de una apropiación de los sucesos de la vida” (p.31). Mientras que Siebert (2012) “sostiene que, si bien todas las personas poseerían esta característica, la diferencia radicaría en que algunos individuos la poseen en forma innata y otros la tendrían en forma potencial y en espera de ser desarrollada” (p.3).

En tanto, Villalba (2004) afirma que “la resiliencia emerge de la confluencia de una gran heterogeneidad de influencias ecológicas, cuya unión produce una reacción adaptada y positiva frente a factores potencialmente amenazantes” (p.13).

Cabe considerar, por otra parte, que para Peña (2009) la resiliencia “es la capacidad humana que se manifiesta cuando un individuo se ve expuesto a condiciones de riesgo o adversidades, permite afrontar de modo efectivo dichos eventos y salir fortalecido o transformado positivamente

por ellos” (p.59). En otras palabras, se explica que este proceso se desarrolla mediante interacciones mutuas entre las influencias del contexto y la persona, debido a la adaptación y transformación que conduce a un desarrollo sano y productivo en el individuo.

Para finalizar, Llobet y Wegsman (2014) definen la resiliencia como “el conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan el enfrentamiento exitoso a la adversidad” (p. 145).

Desde una perspectiva más general, cabe mencionar que debido a los diferentes conceptos que existen acerca de la resiliencia, los cuales en su totalidad se distinguen por el motivo que los produce y en los diferentes espacios que se producen, se llega a la conclusión de que hay un sinnúmero de características que el significado involucra precisamente. En este sentido, Fraser, Richman y Galinsky (2010) mencionan alguna característica que presenta una persona resiliente; “primero, el experimentar éxito a pesar de exponerse a situaciones de riesgo; segundo, adaptarse a la adversidad manteniendo las competencias personales, y finalmente, salir favorecido y tener un ajuste positivo tras la crisis” (p.18).

### **Resiliencia organizacional**

Bhamra, Burnard y Dani (2011) “sostienen que las organizaciones consisten en dos o más personas que se juntan con un propósito y objetivos específicos” (p.49). Por lo tanto, es considerable creer que una organización resiliente tenga de igual forma características resilientes en las personas, ya que, es imposible apartar las actividades comerciales de los seres humanos que componen el ambiente laboral.

En este sentido, cabe agregar, que “la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar” (Elidea y Prado, 2017, p.2).

Así mismo, Boin y Eeten (2013) afirman que “la resiliencia ofrece la idea de lograr tener una estrategia aparentemente alcanzable para prepararse y enfrentar diversos tipos de adversidades. Una organización resiliente mantendrá un alto nivel de rendimiento incluso cuando aumentan las presiones ambientales y surgen amenazas” (p.7). Cabe agregar, que, frente a una adversidad inesperada, la organización resiliente rebota para volver rápidamente, sin mucho esfuerzo, a su situación inicial (Wildavsky, 2009, p.20).

De igual forma, para Cristancho (2015) “la resiliencia organizacional es la capacidad de los individuos para superar distintas situaciones difíciles que se les presentan, pudiendo mejorar sus condiciones luego de haber atravesado momentos que podrían haberlos afectado de manera negativa” (p.5).

En opinión, Starr, Newfrock y Delurey (2010) indican que el uso del concepto resiliencia en las organizaciones económicas refiere a la respuesta a turbulencias y discontinuidades. Además, envuelve tanto a la habilidad de sobreponerse sistemáticamente a discontinuidades como, así también, a la capacidad de adaptarse a nuevos entornos que presentan riesgos. (p.8)

Cabe resaltar, de igual forma, que “la teoría sobre la resiliencia aplicada a contextos organizacionales sostiene que la misma repercute directamente no sólo a nivel empresarial, sino también personal, comprendiendo que incide en las relaciones personales, la autoeficacia y las emociones positivas” (Petrillo, 2018, p.19).

### **Características de la resiliencia organizacional**

El objetivo de este apartado es mostrar cada una de las características específicas que presentan las organizaciones resilientes. A continuación, se muestran cada una de ellas:

Para Weick y Sutcliffe (2007) “las organizaciones resilientes se caracterizan por su capacidad de anticipación y reacción ante eventos inesperados. Sin embargo, su capacidad de contención y recuperación también es crucial cuando el sistema se vuelve inestable” (p.20).

De manera similar, Salanova (2009) sostiene que “la empresa resiliente es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las amenazas. Así mismo, la organización permanece alerta y orientada a la acción, sacando provecho de las oportunidades” (p.10).

También, Seville (2016) destaca que “los principales ingredientes o características de una organización resiliente son: liderazgo, compromiso del personal, compañerismo afectivo, conciencia de la situación, innovación y creatividad en las alternativas de solución ante la crisis” (p.13).



En este sentido, “la resiliencia organizacional incluye tanto planificar como adaptarse a las tensiones crónicas y a las crisis agudas. Más allá de resiliencia a los shocks agudos, la resiliencia de las organizaciones al estrés rutinario también es clave” (Barasa, Mbau y Gilson, 2018, p.18).

Cada una de las características mencionadas ha hecho perceptible la importancia de la programación de las organizaciones resilientes, ante esto, diferentes autores plantean una serie de principios más específicos de la resiliencia organizacional. Por ejemplo, Dinh, et al. (2012) plantea las siguientes características que se presentan en las organizaciones resilientes: “reducción del error, detección temprana, mayor flexibilidad, mejor control, minimización de las consecuencias y mejores procedimientos administrativos” (p.4).

Así mismo, Melillo y Suárez (2010) indican que “las empresas resilientes tienen la capacidad de aprender en cualquier situación y entorno que se le presente, hacen las mejoras que consideren necesarias y empiezan a tener un desempeño impecable para conseguir la rentabilidad requerida” (p.14).

Para finalizar, Citrin (2021) menciona algunas de las características que muestra una organización resiliente, dentro de las cuales están las siguientes:

Tienen una cultura de seguridad psicológica en el trabajo

Tiene objetivos definidos

Baja rotación de personal

Toma decisiones con la cabeza fría

Se enfoca más en las oportunidades que en agrandar el problema

Desarrolla un pensamiento crítico. (p.18)

### **Elementos de una empresa resiliente**

Según Caltabiano (2020) para que una empresa sea resiliente debe cumplir con los siguientes elementos:

1. Excelente gestión financiera: mejorar el bienestar de los propietarios de la compañía o incrementar el capital invertido por parte de los accionistas.

2. Liderazgo del más alto nivel: calmar la ansiedad de los colaboradores, aumentando su resistencia con las tareas a desarrollar y mejorando compromiso con la empresa.
3. Visión y propósito: se trata de explicar la razón de existir de la organización, por qué hace las cosas.
4. Capacitación constante: tener a cargo un personal altamente capacitado que pueda hacerle frente a los cambios sin que reduzcan su productividad individual. (p.30)

### **Modelos de resiliencia empresarial**

En medio de la crisis de la Covid-19, se ha observado la fragilidad de las cadenas de suministro, la atención médica y otros sistemas críticos. Muchos empresarios han anunciado la intención de reconstruir sus negocios de manera más resiliente, pero no muchos saben cómo hacerlo. Como resultado, muy pocas empresas pueden diseñar, medir y gestionar explícitamente la resiliencia. Al respecto, Rivera (2017) menciona los siguientes modelos de resiliencia empresariales que son fundamentales para el fomento de una cultura resiliente:

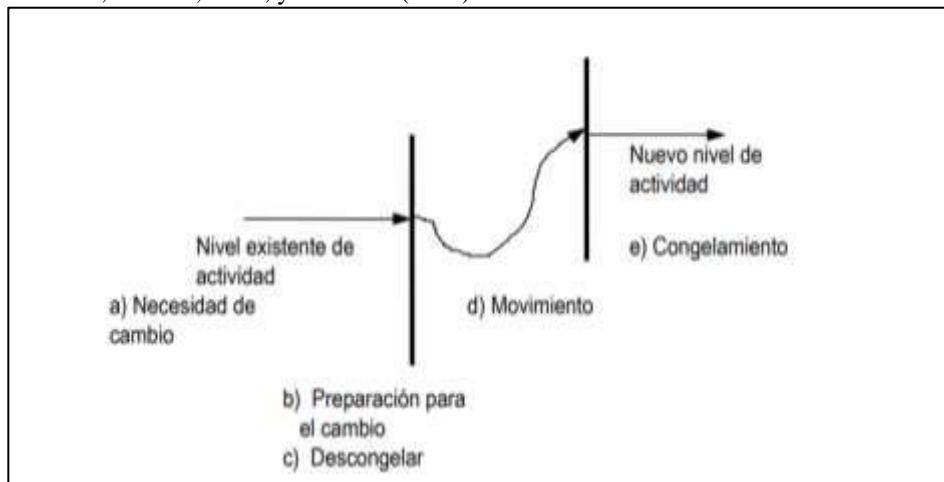
Modelo HERO (Healty and Resilient Organizations): en español, organizaciones saludables y resilientes. El concepto de este modelo HERO, surge del contexto actual de la crisis económica a nivel mundial que hace referencia a organizaciones que sobreviven y se adaptan a la crisis y que incluso pueden volverse más fuertes.

Modelo de Resiliencia de Espina de Pescado: este modelo sugiere la resistencia y la flexibilidad como las estrategias más exitosas.

Modelo de Kurt Lewin: comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). (p.20)



**Fuente:** Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012). Modelo HERO.



**Fuente:** Carranza, M. (2010). Modelos de Cambio Organizacional (Modelo de Lewin).

## Importancia de la resiliencia organizacional

Según Hidalgo (2017) expresa que “las empresas resilientes son las que estarán preparadas para vencer los obstáculos derivados del incremento de la competitividad de los mercados a nivel internacional, y lograrán beneficios que se volverán referentes ante cualquier otra experiencia desafiante que vivan como organización” (p.21).

De igual forma, la resiliencia “es la capacidad de la organización para anticipar los eventos clave a partir de las nuevas tendencias, adaptarse constantemente a los cambios, y en rápido recuperarse de los desastres” (Marcos y Macaulay, 2008, p.3).

También, Torres (2016) manifiesta que en las organizaciones resilientes “se crea la necesidad de desarrollar un comportamiento adecuado que apoye la capacidad de recuperación como algo normal dentro de la planificación empresarial del día a día y además llevarla a la práctica cuando sea necesario” (p.5).

Cabe agregar, que a nivel organizacional la resiliencia es de suma importancia ya que, a través de esta, las empresas se mantienen al margen del mercado laboral, es decir, que sin importar las altas o bajas que se desarrollen en las actividades comerciales, dichas compañías buscan la forma de renovar las estrategias de producción.

En este sentido, Martín (2020) menciona que la resiliencia organizacional es una de las más importantes, ya que representa la capacidad de la organización para anticiparse, responder y adaptarse a los cambios. Sabiendo asumir que los planes no siempre van a salir tal como fueron diseñados y que, por lo tanto, podemos fracasar en alguno de ellos. (p.10)

### **Repercusiones de la COVID-19 en las PYMES**

En este apartado se mencionan los efectos que se produjeron en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) luego de dar inicio al confinamiento producido por la pandemia Covid-19. Es decir, se explica detalladamente a través de diferentes autores las partes comerciales que se vieron más afectadas por la pandemia.

En primer lugar, Valdés (2021) menciona que “la crisis provocada por la Covid-19 ha afectado principalmente a las pequeñas y medianas empresas y más concretamente, a las microempresas y a las que tienen una antigüedad inferior a 10 años. (p.1).

También, Nadeu (2020) expresa que “las pequeñas y medianas empresas han sido una de las partes del tejido empresarial que más se han visto afectadas por la crisis sanitaria y muchas de ellas ven en riesgo su supervivencia en los próximos meses, según un estudio” (p.15).

Asimismo, Tembo (2020) afirma que “la pandemia de la Covid-19 ha provocado una crisis tanto sanitaria como económica y ha supuesto diversos retos para las pymes y las cadenas de suministro mundiales” (p.7).

En este sentido, para analizar el impacto de la crisis en el empleo se ha realizado una comparación entre 2019 y 2020. De esta comparación se ha extraído que el 25,2% de las pymes disminuyó el empleo, el 62,5% lo mantuvo y sólo el 12,5% lo aumentó. Las

empresas más perjudicadas han sido las microempresas y las pequeñas, cuya evolución ha sido más desfavorable. (Valdés, 2021, p.3)

Cabe mencionar, que “la prolongación de la pandemia y los últimos rebrotes que están teniendo lugar hacen que la situación económica del 92% de esta parte del tejido empresarial de los países sea mala o muy mala” (Nadeu, 2020, p.1).

De igual forma, Hetland (2020) indica que la nueva enfermedad por coronavirus, la COVID-19, está teniendo graves consecuencias para el comercio mundial y las empresas que lo sustentan. A medida que los países afrontan las distintas fases de confinamiento, se va comprobando que el virus ha afectado especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes). (p.53)

### **Medidas que han tomado las empresas ante la COVID-19**

Evidentemente, ante los efectos de la pandemia Covid-19 las empresas se vieron obligadas a tomar medidas para sobrellevar el buen funcionamiento de la producción y mantener el buen estado, la salud y el orden de los trabajadores de dichas organizaciones.

En este sentido, García (2020) afirma que, ante la crisis, las compañías implementaron diversas acciones para adaptarse al contexto. La mayor parte buscó reconfigurarse antes que reducir costos laborales y no laborales. Entre las principales medidas que adoptaron se destacan la apertura de nuevos mercados, la utilización de canales de venta alternativos como el e-commerce y la diversificación de la producción. (p.10)

Cabe agregar, que según Díaz (2021) “ante una crisis global, las empresas deben en primer lugar hacer todo lo posible para proteger a sus trabajadores, pero sin duda también gestionar para minimizar el impacto en sus negocios” (p.1).

De igual forma, Hernández (2020) indica que los planes de preparación, respuesta y control frente al COVID-19 de los empleadores deben contemplar factores como la posibilidad de mantener el distanciamiento social en el lugar de trabajo, la posibilidad de escalonar los turnos de los empleados y el grado de interacción presencial de los empleados con el público. (p.5)

Así mismo, Mercet (2020) menciona que “la primera reacción de una empresa ante una pausa como la actual es velar por las previsiones de tesorería. Ver las opciones para mantener una tesorería suficiente. Velar por la tesorería es velar por la vida de la empresa” (p.25).

Para finalizar, Díaz (2021) afirma que la clave para manejar cualquier crisis es estar preparado de antemano. Los líderes deben tomar medidas para preparar a su organización ante lo que pueda venir. En este sentido, se destacan las siguientes:

Revisar la ubicación y los viajes de los empleados

Evaluar la cadena de suministro

Identificar puntos críticos potenciales

Comunicarse correctamente. (p.12)

### **Enfoque de las empresas para ser resilientes ante la pandemia del Covid-19**

La COVID-19 velozmente se ha convertido en una amenaza para las organizaciones a nivel global y nacional, llegando a la realidad de los colaboradores y administradores de forma desprevenida, es por ello que los diversos autores explican que los directivos de cada empresa para mantener la resiliencia debe enfocarse en los siguientes aspectos:

Enfocarse en las necesidades de sus colaboradores y sus miedos ante la pandemia y sus efectos.

Tener una comunicación clara y honesta con los clientes de la empresa.

Mantener la comunicación constante con los proveedores de su empresa.

Sostener el dialogo eficaz y constante con los entes regulatorios y entidades gubernamentales. (Rivera, 2020, p.2)

En tal sentido, García, Valle y Canales (2021) exponen que, para las empresas mexicanas, resulta primordial la cohesión y solidaridad recíproca entre empleados y empresa en circunstancias poco favorables, mientras que, para las empresas chilenas, lo más importante es la capacidad financiera y de operación ante situaciones críticas. Por consiguiente, las empresas que poseen un alto grado de resiliencia organizacional mantendrán niveles aceptables de desempeño e incrementarán sus posibilidades de sobrevivir a los desafíos del entorno. (p.23)

## **El uso de la tecnología como medio resiliente para las PYMES ante el COVID-19**

Para las empresas, ser resiliente significa tener la flexibilidad para adaptarse a las interrupciones y continuar sus operaciones, y las tecnologías digitales pueden servir como herramienta para que las empresas desarrollen su capacidad de resiliencia.

En tal sentido, el avance de las tecnologías digitales y el desarrollo de modelos de servicios digitales ofrecen a las pequeñas empresas una mayor accesibilidad a las herramientas comerciales, que permiten a las PYMES adaptar rápidamente sus actividades durante las crisis sin la necesidad de una gran inversión inicial. Equipos de acceso remoto, software de videoconferencia y soporte de firma electrónica son algunas de las herramientas que han podido hacer posible la resiliencia en las diferentes empresas del mundo.

Al respecto, Bianchini y Kwon (2021) sostienen que “las herramientas son algunos de los ejemplos de soluciones digitales que permiten operaciones comerciales remotas y sin papel” (p.45).

Por otro lado, el uso de las tecnologías en el desarrollo de las acciones laborales necesita de un conjunto de acciones que guíen el quehacer de la empresa, en tal sentido, Martínez y López (2020) señalan que para que el teletrabajo funcione debe de estar encaminado por las siguientes gestiones:

Proporcionar información clara y oportuna a los empleados, clientes y socios comerciales.

Aprovechar las notificaciones de emergencia para facilitar las comunicaciones a prueba de fallas.

Asegurarse de que los empleados tienen los recursos y el apoyo que necesitan para mantenerse sanos y llevar a cabo procesos comerciales críticos

Priorizar las funciones comerciales y los clientes clave más importantes. (p.10)

En resumen, la crisis de la COVID-19 ha provocado cambios de comportamiento que afectan al emprendimiento y, en particular, a las PYMES. Las PYMES están atravesando la crisis a través de su creatividad e innovación. Su capacidad para responder a estos cambios depende de la capacidad de recuperación de los directivos para continuar con ideas creativas e innovadoras y una política económica orientada al crecimiento. En consecuencia, las empresas resilientes

garantizan un buen desempeño laboral por parte de sus empleados y puedan crecer en tan buena forma como antes o incluso con más fuerza.

### **Acciones para fortalecer la resiliencia en las PYMES ante la pandemia del Covid-19**

Las actividades de las pymes se han visto despiadadamente interrumpidas por la pandemia de COVID-19. Esto exige experiencia, resiliencia y perseverancia a nivel gerencial para impulsar la flexibilidad. Por tanto, diversos autores explican que las entidades públicas y privadas han tenido que implementar diferentes estrategias para potenciar la resiliencia entre sus colaboradores en tiempo de crisis ante la pandemia de la Covid-19. Entre estas estrategias se encuentran las siguientes:

Evaluar los riesgos de la empresa y tener un plan de contingencia.

Monitorear las diferentes áreas que conforman la empresa.

Desarrollar el dialogo interno y externo.

Flexibilidad en el horario.

Velar por la salud de los colaboradores. (Sánchez, Sandoval, Bueno, Jánica, Soubelet y Zuluaga, 2020, p.6)

Por otro lado, la pandemia ha afectado a muchas empresas en todo el mundo debido al bloqueo total o parcial y las medidas de distanciamiento social, que son disposiciones esenciales para frenar la propagación del virus. Debido a estas medidas empresas específicas que dependen de la interacción social, han experimentado efectos profundos en la economía y más directamente en la salud mental y física de los empleados. Para atender a esta situación, Molina (2020) sostiene que las empresas fortalecen la resiliencia de sus empleados a través de:

Nuevos medios de comunicación y de pagos, donde la moneda física sea la menos implementada.

Impulso del teletrabajo.

Contribución con el desarrollo de nuevos canales de comercialización. (p.3)

De igual manera, Doe (2019) señala las siguientes tareas importantes que las empresas de servicios deben implementar para trabajar la resiliencia de los colaboradores de manera eficiente, eficaz y urgente:



Establecer una estrategia de resiliencia y un modelo de operación para toda la empresa.

Reducir la probabilidad de que se produzcan interrupciones.

Estimular la memoria muscular de los líderes.

Hacer que los empleados aprecien su importante papel en la empresa, porque la resiliencia está en sus manos. (p.10)

Asimismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2021) sostiene que una estrategia para procurar el bienestar de la salud mental es la provisión de información oportuna sobre decisiones adoptadas, recomendaciones de organismos especializados, y orientación para el manejo adecuado de los nuevos procesos. (p.9)

En consecuencia, la preparación para la recuperación y la adaptación es la esencia de la resiliencia. La resiliencia permite no solo recuperarse, sino también, aprovechar nuevas oportunidades para las mejoras después de los tiempos de crisis.

Es importante mencionar, que las crisis son oportunidades de cambio. Con el Covid-19, las empresas tienen una oportunidad única y la necesidad de revisar sus modelos comerciales para desarrollar una mayor resiliencia, comenzando con las siguientes seis acciones propuestas por Kohll (2018:

1. Procurar que los líderes sean los primeros en mostrar un comportamiento resiliente.
2. Promover el objetivo de la empresa para que los empleados se muestren más involucrados y, por lo tanto, sean capaces de superar obstáculos para conseguir sus objetivos.
3. Crear lazos interpersonales sólidos mejora la resiliencia.
4. Implementar mecanismos que monitoricen los niveles de estrés individual y grupal.
5. Facilitar la capacitación en sus empleados.
6. Reforzar el trabajo en equipo. (p.34)

## **Liderazgo de las empresas y su influencia en trabajadores resilientes**

Para estudiar y determinar la resiliencia organizacional es necesario abordar un tema muy importante dentro de las empresas, el liderazgo, el cual es definido como “la influencia que se aplica a un grupo determinado de personas con el fin de cumplir ciertos objetivos y metas” (Alfonso, Alvero y Tillán, 2009, p.3).

Como afirma Stoltz (2011) la resiliencia de las organizaciones depende en gran medida de la resiliencia que las personas a cargo tengan dentro de sus formas de operar y guiar, por ello se hace necesario establecer el papel del líder como persona y cómo logra influir este concepto del capital psicológico. (p.12)

En este sentido, Horta y Puentes (2012) mencionan que “es importante determinar la relación entre formas o modelos de liderazgo para observar cómo éstos pueden o no afectar la capacidad resiliente de las organizaciones en un mundo cambiante como el actual” (p.7).

También, siendo el liderazgo un proceso de influencia, como afirman Lussier y Achua (2015) “el estilo que los líderes adoptan indiscutiblemente influirá en todo el manejo de la organización. Especialmente la resiliencia se puede encontrar en modelos de liderazgo específicos que los líderes adoptan para manejar las empresas y lograr perdurabilidad” (p.13).

### **Impacto del líder en las organizaciones resilientes**

Para establecer cómo se desarrollan las organizaciones resilientes se necesita reconocer que dentro de la empresa existe un buen ambiente laborar entre la forma de actuar y de dirigir de sus líderes.

En este sentido, el papel de líder en las organizaciones es muy importante pues de acuerdo a su desempeño se podría determinar el rumbo de la organización. Un líder resiliente es aquel que sabe que el futuro es incierto, pero junto a su equipo buscará desenvolverse de la mejor forma ante los desafíos. (Horta y Puentes, 2012, p.5)

Cabe mencionar, que “el líder logra que los trabajadores se enfoquen en lo que se debe y de esta manera toman responsabilidad de sus propias acciones y cuando existan crisis o problemas puedan afrontarlos tomando responsabilidad de sus propias acciones” (Nielsen, et al., 2008, p.41).

### **Características del liderazgo resiliente**

En este apartado se estará abundando acerca de las características que presentan los líderes resilientes dentro de las organizaciones laborales al momento de enfrentarse a situaciones desfavorables.

En tal sentido, Sanunders (2020) indica que “los líderes resilientes procuran constantemente saber más con el objetivo de hacer crecer sus empresas y adaptarse mejor al cambio. Es decir, que el aprendizaje continuo permite cultivar nuevas destrezas” (p.51).

También, el liderazgo resiliente se enfoca en desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores. De igual manera pretende crear ambientes en donde las personas puedan hacer su trabajo de la mejor manera, pero siempre inculcando el aporte de todos sus conocimiento y habilidades a la organización. (Disch, 2009, p.27)

De igual forma, Gutiérrez (2020) menciona que “un líder resiliente es una persona que ve los fracasos como contratiempos temporales de los que puede recuperarse rápidamente. Mantiene una actitud positiva y un fuerte sentido de oportunidad durante los momentos difíciles” (p.4).

En otras palabras, Hoopman (2016) indica que “es importante destacar que un líder resiliente debe tener el valor de actuar y asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas. Asimismo, debe tener la capacidad de generar confianza y fidelidad a través de sus actos” (p.6).

Dentro de este orden de ideas, García (2019) menciona que “un líder resiliente es aquél que puede decidir con emociones. Es un líder empático: comprende las emociones de los otros y ayuda a transformar su entorno, aplica sus experiencias para construir equipos fuertes y comprometidos” (p.9).

De acuerdo con Martens (2013) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se mencionan a continuación: asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, ser persistentes y responsables y procurar identificar los problemas en sus estados iniciales. (p.16)

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es el entorno producido en primera instancia por los comportamientos y emociones de las personas que conforman una organización, el cual consiste

en mantener la motivación de los empleados, logrando así maximizar cada espacio de la compañía para que sea más productivo.

En este sentido, Pérez (2020) afirma que el clima organizacional “se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos” (p.21).

De igual forma, Peralta (2020) expresa que el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente. El trato que un jefe puede tener con sus subordinados. La relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. (p.2)

En tal sentido, Cabe agregar, que “el clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí” (Orellana, 2019, p.1).

Por otra parte, Tavares (2020) agrega que el clima organizacional también “es la combinación de elementos que afectan la forma en que los miembros del equipo perciben su lugar de trabajo. Este puede verse afectado por la motivación, la delegación, la autoridad, los comentarios y las actitudes” (p.72).

En otras palabras, cabe mencionar que el clima organizacional “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Fiallo, Alvarado y Soto, 2015, p.14). También, Vega, et al. (2010) indica que el clima organizacional “es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” (p.9).

Para finalizar, es evidente que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección. (Brunet, 2011, p.2)

## **Características del clima organizacional**

Según Matías (2020) existen varias características que ayudan a definir el concepto del clima organizacional y la manera en que este concepto afecta el funcionamiento de una organización, entre las que podemos encontrar:

Es un concepto multidimensional

Es medible

Tiene una cualidad durable

Constituye la identidad única de la organización. (p.5)

De igual forma, Pacheco (2020) Menciona que el clima organizacional se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y restructuración cuando tenga que ser necesario. Estas características se pueden clasificar de la siguiente forma:

Espacio físico: es el lugar donde se encuentra la infraestructura y se ejecuta el trabajo de la empresa.

Estructura: se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores.

Liderazgo: son los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades. (p.20)

## **Cualidades de un colaborador resiliente**

Según Pedraza (2018) un empleado empresarial resiliente es aquel que práctica:

La empatía.

La autonomía.

El afrontamiento positivo de la adversidad.

Flexibilidad + perseverancia.

La tolerancia a la frustración y a la incertidumbre. (p.10)

En esta misma línea, Gomilla (2018) señala que un empleado resiliente presenta actitudes y capacidades que lo distinguen de los demás, entre ellas:

Aceptan que el cambio es parte de la vida y ven no sólo los riesgos sino la parte de oportunidad para su mejora personal y aportación a la compañía.

Desarrollan sus habilidades de comprensión profunda y solución de problemas complejos para lograr los mejores resultados colectivos.

Establecen buenas relaciones interpersonales. (p.8)

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

El desempeño de un empleado en la empresa está influenciado por una serie de factores internos y externos. Un colaborador necesita recibir un cierto nivel de apoyo de la gerencia y los líderes de la empresa para hacer su mejor trabajo. También debe disfrutar de su trabajo y venir a trabajar todos los días concentrado en sus asignaciones y listo para hacer su mejor trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2010) afirma que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (p.45)

Por otro lado, Palmar y Valero (2014) señala que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar

El ambiente de trabajo

El salario

Las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales). (p.34)

Paige (2019) menciona que “si un empleado tiene problemas en casa, es posible que no pueda lograr un desempeño óptimo en el trabajo” (p.8). En otras palabras, factores como los problemas matrimoniales y familiares y los problemas económicos pueden distraer a una persona. De igual manera, los problemas de salud, incluidas las afecciones médicas o las luchas contra el abuso de sustancias, también pueden abarcar la mayor parte del enfoque de una persona, por lo que no le queda mucho para dar en el trabajo.

Por otro lado, Barcelo (2020) expone que los factores que influyen en el desempeño de los empleados: la motivación, el clima laboral, la comunicación entre los directivos y colaboradores, los horarios y desarrollo profesional.

En esta misma línea, Tanuja (2018) menciona que “la motivación es la fuerza principal que impulsa a una persona a actuar. Tiene un efecto multiplicador al aumentar su capacidad y disposición para trabajar”. (p.12)

En consecuencia, para lograr los objetivos de una empresa los empleados deben estar altamente motivados. La motivación los involucra en un comportamiento dirigido a objetivos que lo ayuda a satisfacer sus necesidades. Es por ello, que la motivación es la fuerza principal que promueve el desempeño laboral.

### **Marco Contextual del Proyecto**

**Solo Negocios.** Es una inmobiliaria financiera que ofrece préstamos fáciles y rápidos a todo tipo de clientes sin garantía. Su sistema de cobros le permite ahorrar tiempo y dinero al cliente ya que evita que éste acuda personalmente a la empresa.

Esta nación por el motivo de crear una empresa que brindara una tasa competitiva en el mercado de la banca nacional. Cuando la empresa entró en vigencia el 02 de agosto del año 2005, sólo contaba con dos empleados y un auxiliar de contabilidad.

Su misión es ser una organización líder en la rama de préstamos personales para satisfacer y superar las expectativas de los clientes a base de la excelencia en el servicio. Como visión se proponen lograr generar los recursos necesarios que nos permitan reinvertir para lograr un crecimiento constante.

Actualmente, cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados y orientados a la excelencia en el servicio de sus clientes, además de 6 sucursales, ubicadas en Santo Domingo, Distrito Nacional, Haina, San Isidro, Bávaro, Puerto Plata Y Santiago.

## Marco Metodológico de la Investigación

### Operacionalización de las variables

<b>Variab</b> les	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Resiliencia organizacional	Son las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19 y convertirse en una organización resiliente.	Capacidad de adaptación	Innovación, compromiso con la resiliencia, adaptación rápida ante la COVID-19, uso de recursos a tiempo	Cuestionario a los directivos
		Robustez de la empresa	Liderazgo, seguir brindando servicios, manejo del estrés y las preocupaciones debido a la pandemia, atención al cliente, trabajo en equipo	
		Flexibilidad	Flexibilidad en el horario, reasignación de roles, trabajo presencial o remoto	
		Clima laboral	Comunicación, uso de mascarillas y gel desinfectante, distanciamiento físico, relaciones interpersonales, motivación	



Nivel de resiliencia	Es el grado de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID19.	Ecuanimidad	<p>Generalmente me tomo las cosas con calma.</p> <p>Me siento bien conmigo mismo</p> <p>Soy amigo de mí mismo.</p> <p>Rara vez me pregunto sobre la finalidad de las cosas.</p>	Escala Wagnild y Young
----------------------	--	-------------	---	------------------------

		Perseverancia	<p>Cuando planeo algo lo realizo</p> <p>Soy capaz de resolver mis problemas Soy autodisciplinado</p> <p>Cuando estoy en una situación difícil, generalmente encuentro una salida</p>	
		Confianza en sí mismo	<p>Estoy orgulloso de haber podido alcanzar metas en mi vida</p> <p>Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo Soy decidido</p>	
		Satisfacción personal	<p>Por lo general encuentro de que reírme</p> <p>Mi vida tiene sentido</p> <p>No me aflijo ante situaciones sobre las que no tengo control</p> <p>Acepto que hay personas a las que no les agrado</p>	

		Sentirse bien solo	Soy capaz de hacer las cosas por mí mismo sin depender de los demás  Si debo hacerlo puedo estar solo  Usualmente puedo ver una situación desde varios puntos de vista	
Desempeño laboral	Es la repercusión de la COVID-19 en el	Resultados	Finaliza su labor en el tiempo establecido  Cumple con los roles establecidos	Cuestionario a los colaboradores
	desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios.		Desarrolla un volumen adecuado de trabajo	
		Calidad	Hace un trabajo adecuado  Usa los recursos adecuadamente  No necesita supervisión constante  Tiene responsabilidad y compromiso	
		Relaciones interpersonales	Brinda atención efectiva a sus compañeros y clientes  Evita conflictos en el área de trabajo	
		Iniciativa	Plantea ideas para la mejora  Tiene disposición al cambio  Tiene la habilidad de resolver dificultades	
		Trabajo equipo	Tiene disposición para el trabajo en equipo  Se integra de manera adecuada al equipo	

### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se utilizó fue el no experimental, ya que, no se manipularon las variables, sino que la problemática se estudió tal como tiene lugar en su contexto natural, que, en este caso será en la empresa Solo Negocios en Santo Domingo, República Dominicana. Cabe destacar, que este trabajo fue de corte transversal, puesto que, la medición de las variables se efectuó en un momento único, es decir, en el año 2021.

### **Tipo de investigación**

Esta investigación fue de campo, ya que, los datos recolectados se obtuvieron del lugar donde se desarrollan los hechos y de los sujetos que fueron abordados. De esta manera, las informaciones que se obtuvieron de la realidad examinada fueron de carácter primario, pero también se utilizaron informaciones secundarias (de fuentes bibliográficas).

### **Enfoque de investigación**

Se empleó un enfoque cuantitativo, el cual permitió analizar de manera numérica la resiliencia de los colaboradores de Solo Negocios durante la COVID-19. En este sentido, se obtuvieron estadísticas sobre el problema estudiado en relación con los objetivos. Por consiguiente, este enfoque permitió un mayor acercamiento a los sujetos de estudio, dando paso a la interpretación de las situaciones medibles bajo distintas miradas: los directivos y trabajadores.

### **Alcance de la investigación**

Este estudio fue de nivel descriptivo, puesto que, estuvo centrado en la caracterización de los sujetos de estudio, sin la intención de construir ninguna situación, de modo que, solo se basó en la descripción exacta de las actividades y quehaceres ocurridos alrededor de los participantes bajo análisis. En otras palabras, a través de este solo se analizaron las situaciones ya existentes en el contexto de la investigación.

### **Universo**

El universo estuvo compuesto por todos los trabajadores de la empresa Solo Negocios.

### **Población**

La población estuvo representada por 5 directivos y 105 colaboradores de la empresa Solo

Negocios. Al respecto, Cortés e Iglesias (2004) sostienen que la población “es la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que estamos estudiando” (p.90).

### **Muestra**

Según Arias (2006, p.83) “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En el caso de este estudio, estuvo conformada por 5 directivos y 83 colaboradores de la empresa Solo Negocios.

Es importante mencionar, que la muestra de los colaboradores se determinó empleando el siguiente procedimiento:

#### Datos:

n=?

N= 105 colaboradores

Z= 1.96

(95%) p= 0.5

q= 0.5 e=

0.05 (5%)

#### Desarrollo:

$$n = \frac{N(Z)^2(p)(q)}{e^2(N-1) + (Z)^2(p)(q)}$$

$$n = \frac{105 (1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2(104 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{105 (3.84)(0.25)}{0.025 (103) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = 0.$$

$$n = \frac{105 (0.96)}{(0.25) + 0.96}$$

$$n = 100.8$$

$$n = \frac{100.8}{1.21}$$

Resultado:

$n = 83$  colaboradores

### **Método de selección de los participantes en el estudio**

Primero, para seleccionar la muestra de los directivos se utilizó el muestreo no probabilístico, dado que esta parte de la población era muy pequeña. Asimismo, este es un método que permite la elección de los sujetos en base con el criterio del investigador, por lo cual los participantes no tienen la misma probabilidad de participar en el estudio.

Segundo, para escoger la muestra de los colaboradores se utilizó el muestreo probabilístico, en el cual todos los elementos contaron con la misma probabilidad de ser incluidos como participantes de la investigación que se lleva a cabo.

### **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas que se emplearon para la recogida de datos son las siguientes:

En primer lugar, se empleó la observación, definida por Arias (2012) como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho o situación que se produzca en la naturaleza, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos para obtener una visión de la realidad” (p.68). En tal sentido, se utilizó la esta técnica para obtener una visión general sobre la resiliencia de los colaboradores de Solo Negocios durante el contexto actual de COVID-19.

En segundo lugar, se utilizó la encuesta, la cual permitirá extraer datos numéricos mediante varias preguntas cerradas sobre la resiliencia de los colaboradores de Solo Negocios.

### **Instrumentos de investigación**

A continuación, se mencionan los medios que se emplearán para recoger y almacenar la información sobre los sujetos de estudio en el contexto de estudio. Estos serán diseñados para la concreción de los objetivos planteados en la investigación.

Cuestionario a los directivos: permitió describir las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19 y convertirse en una organización resiliente. Además, se utilizó para identificar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa (Ver anexo 1).

Escala de Wagnild y Young: se utilizó para identificar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID-19 (Ver anexo 2).

Cuestionario a los colaboradores: permitió especificar la resiliencia y la repercusión de la COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios (Ver anexo 3).

### **Materiales y Utensilios**

Durante el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes utensilios:

SPSS: con este software estadístico se tabularon los datos recogidos mediante los cuestionarios aplicados a los directivos y colaboradores.

Google Formulario: con este programa se pudo recoger los datos pertinentes para la investigación mediante las encuestas que se diseñen según los objetivos del trabajo.

Excel: a través de este programa se elaboraron gráficos circulares y de barra para representar los datos recogidos mediante los cuestionarios aplicados a los sujetos analizados.

### **Métodos de análisis estadístico de datos**

El método que se utilizó para el análisis de los datos recogidos fue la estadística descriptiva, la cual permitió el establecimiento de conclusiones en relación con las variables de estudio mediante un proceso reflexivo y crítico. Al respecto, esta técnica permite “la realización de generalizaciones sobre la muestra analizada por medio de tablas y figuras” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.586).

### **Reflexión sobre validez y confiabilidad de resultados**

En relación con los cuestionarios a los directivos y colaboradores, se aplicó una consulta de experto para asegurar su validez y confiabilidad. En este sentido, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se seleccionaron dos expertos del área de investigación.
2. Se les proporcionó un documento con el título, los propósitos y la operacionalización de las variables. Igualmente, se le facilitó una ficha para que validen los cuestionarios de acuerdo a una serie de criterios establecidos acerca de los mismos.
3. Finalmente, se hicieron las modificaciones de los cuestionarios tomando en cuenta las sugerencias de los especialistas seleccionados.

## **Procedimientos de la investigación**

Primero, se obtuvo la aprobación de la empresa para el levantamiento de los datos.

Segundo, se diseñaron los instrumentos en relación con los objetivos, los cuales se digitalizaron en Google Formulario. Luego, se validaron por expertos para asegurar la confiabilidad y validez.

Tercero, se les explicó a los participantes los objetivos y procedimientos de la investigación. Posteriormente, se le presentó el consentimiento informado para que lo firmen.

Cuarto, se recogieron los datos a través de la aplicación de los instrumentos diseñados.

Por último, se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva, manteniendo la confidencialidad de las informaciones suministradas.

## **Consideraciones éticas del proyecto**

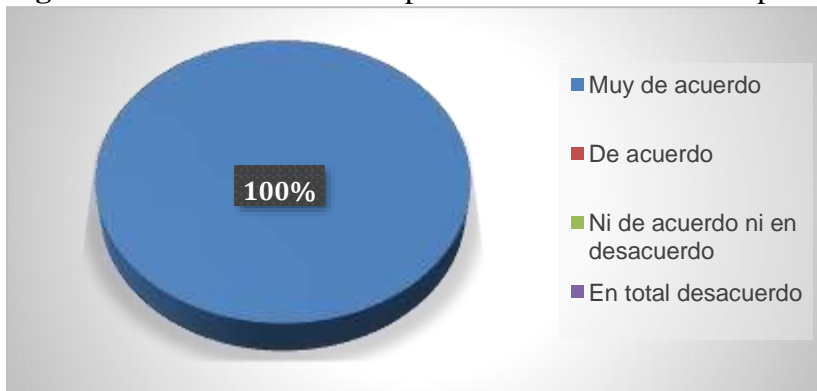
1. Los sujetos fueron notificados sobre el objeto de estudio de la investigación.
2. Los datos obtenidos de los participantes de la investigación fueron protegidos, para garantizar su privacidad y confidencialidad.
3. Las informaciones recolectadas de las diferentes fuentes bibliográficas fueron citadas y referenciadas siguiendo las Normas de la Asociación Americana de Psicología (APA) 6ta edición.
4. Se tomó en cuenta las directrices del Manual de Ética de la Universidad Iberoamericana (UNIBE, 2020) para el desarrollo de la investigación.

## Presentación de resultados de la investigación, análisis de datos y discusión

### Presentación de los resultados

#### Resultado del cuestionario a los directivos

**Figura 1.** La COVID-19 ha impuesto nuevos retos a la empresa

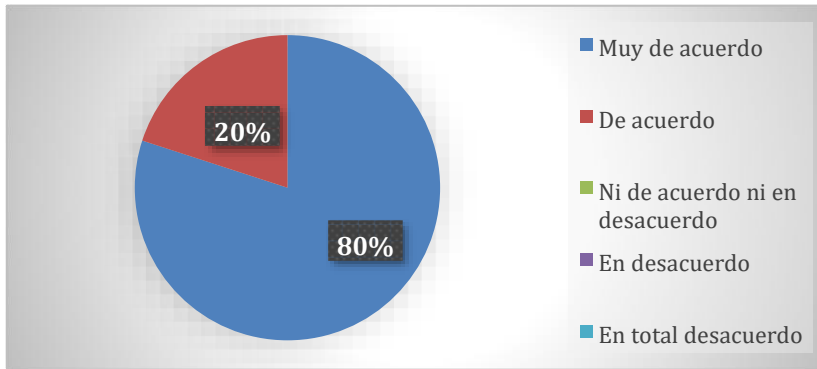


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que considera muy de acuerdo que la COVID-19 impuso nuevos retos para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

**Figura 2.** ¿La pandemia cambió la forma en la que se realizan las labores de la organización?



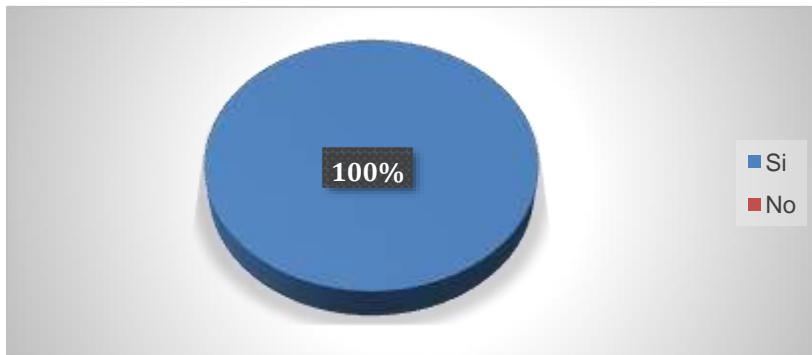


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 80% (4 directivos) contestó que considera muy de acuerdo que la pandemia cambió la forma en la que se realizan las labores de la organización, mientras que el 20% (1 directivo) respondió que está de acuerdo.

**Figura**

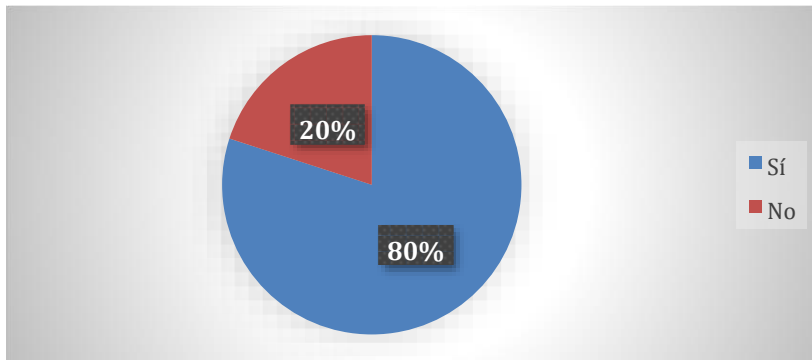
**3.** ¿La empresa ha implementado nuevas estrategias para hacer frente a los cambios bruscos que ha generado la pandemia?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que la empresa sí ha implementado nuevas estrategias para hacer frente a los cambios bruscos que ha generado la pandemia.

**Figura 4.** ¿Ha conversado con los trabajadores para motivarlos y hacerles sentir que se pueden adaptar en el ambiente de trabajo ante la pandemia?

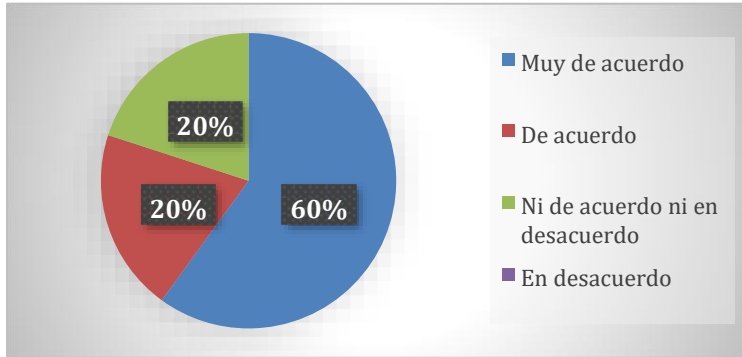


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 80% (4 directivos) contestó que sí ha conversado con los trabajadores para motivarlos y hacerles sentir que se pueden adaptar en el ambiente de trabajo ante la pandemia, mientras que el 20% (1 directivo) expresó que no.

## Figura

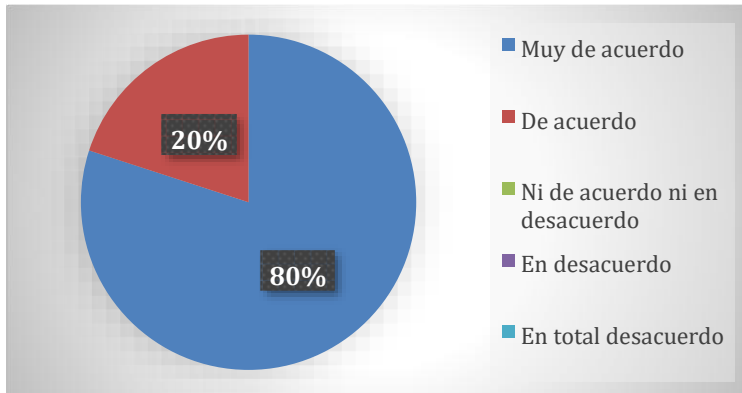
5. ¿Las estrategias que han implementado para hacer frente a la pandemia han surtido efecto en el desarrollo de las operaciones de la organización?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 60% (3 directivos) contestó que está muy de acuerdo con las estrategias que han implementado para hacer frente a la pandemia, ya que, han surtido efecto en el desarrollo de las operaciones de la organización, mientras que el 20% (1 directivo) expresó que está de acuerdo y el 20% (1 directivo) respondió que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Figura 6.** ¿Considera que la empresa respondió con rapidez a los cambios exigidos por la pandemia?

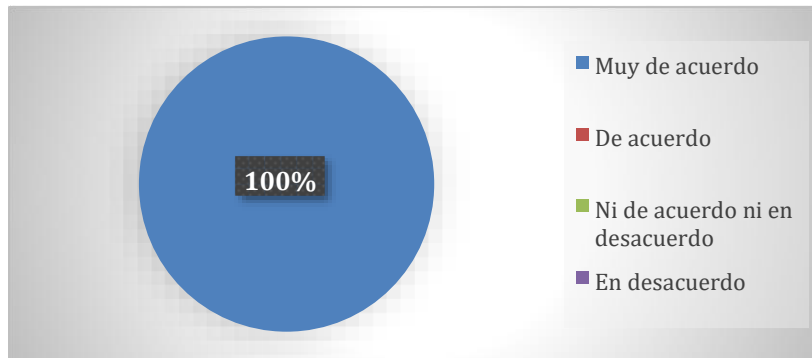


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 80% (4 directivos) contestó que considera con la rapidez que la empresa respondió a los cambios exigidos por la pandemia, mientras que el 20% (1 directivo) expresó que está de acuerdo.

## Figura

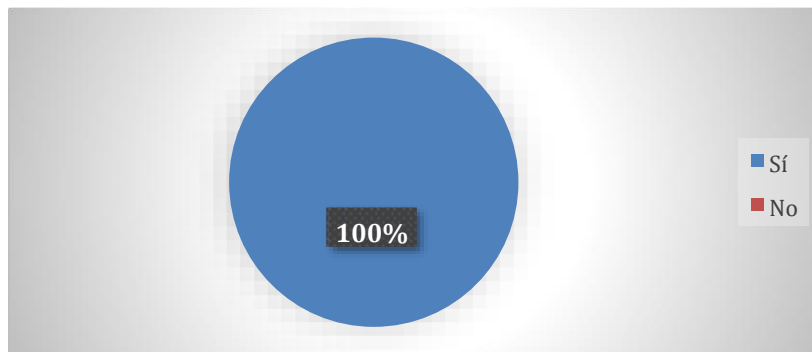
7. ¿Considera que se han brindado estrategias adecuadas a los trabajadores para el manejo del estrés, las preocupaciones y la ansiedad generada por la COVID-19?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (4 directivos) contestó que considera muy de acuerdo las estrategias que se han brindado a los trabajadores para el manejo del estrés, las preocupaciones y la ansiedad generada por la COVID-19.

**Figura 8.** ¿La empresa continuó brindando productos y servicios a sus clientes a pesar de la pandemia?

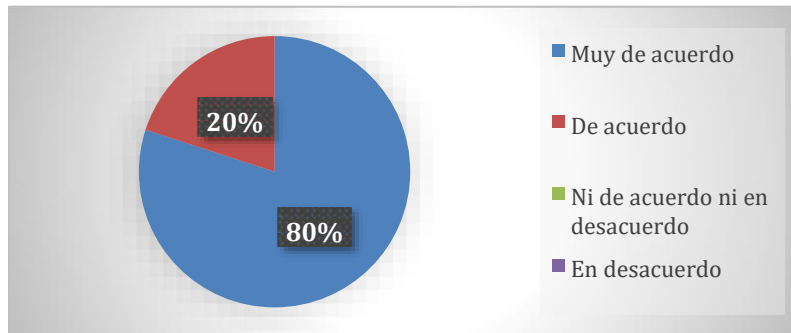


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (4 directivos) contestó que la empresa continuó brindando productos y servicios a sus clientes a pesar de la pandemia.

## Figura

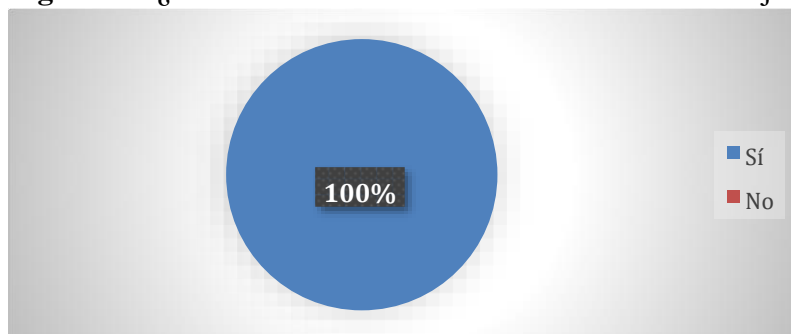
9. ¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo constantemente con el fin de maximizar el rendimiento de los colaboradores?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 80% (4 directivos) contestó que considera muy de acuerdo que en la organización se fomenta el trabajo en equipo constantemente con el fin de maximizar el rendimiento de los colaboradores, mientras que el 20% (1 directivo) expresó que está de acuerdo.

**Figura 10.** ¿Se han hecho cambios en los horarios de trabajo debido a la pandemia?

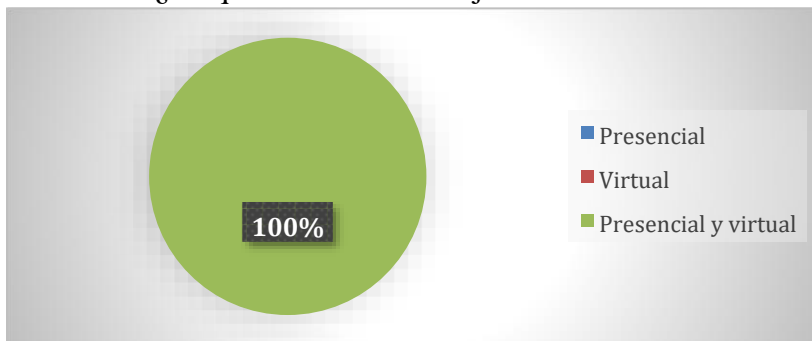


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que sí se han hecho cambios en los horarios de trabajo debido a la pandemia.

**Figura**

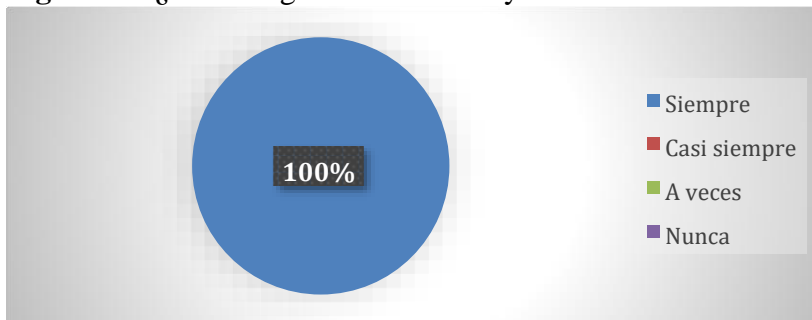
**11. ¿En qué modalidad trabajan los colaboradores actualmente?**



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que los colaboradores trabajan de forma presencial y virtual.

**Figura 12. ¿Ofrecen gel desinfectante y mascarillas a los colaboradores de la empresa?**

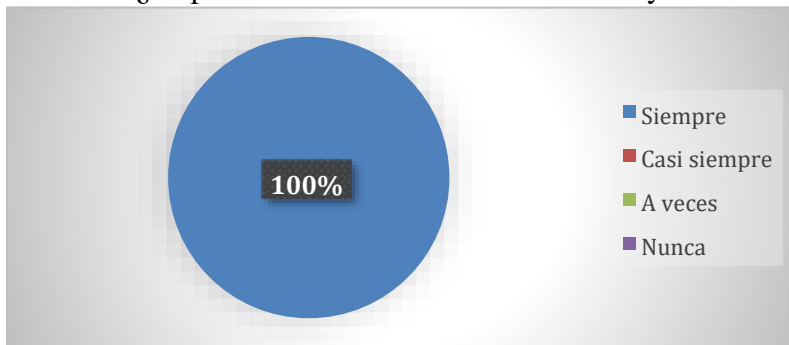


Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que siempre ofrecen gel desinfectante y mascarillas a los colaboradores de la empresa.

## Figura

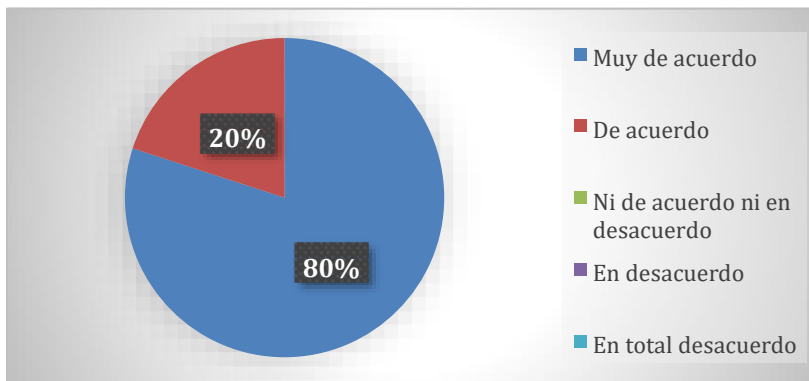
13. ¿Se promueve el distanciamiento físico y el uso de mascarillas entre los colaboradores?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

Descripción: el 100% (5 directivos) contestó que siempre se promueve el distanciamiento físico y el uso de mascarillas entre los colaboradores.

**Figura 14.** ¿Considera que las relaciones interpersonales entre los colaboradores durante esta pandemia han sido efectivas?



Fuente: cuestionario a los directivos (ver anexo 1)

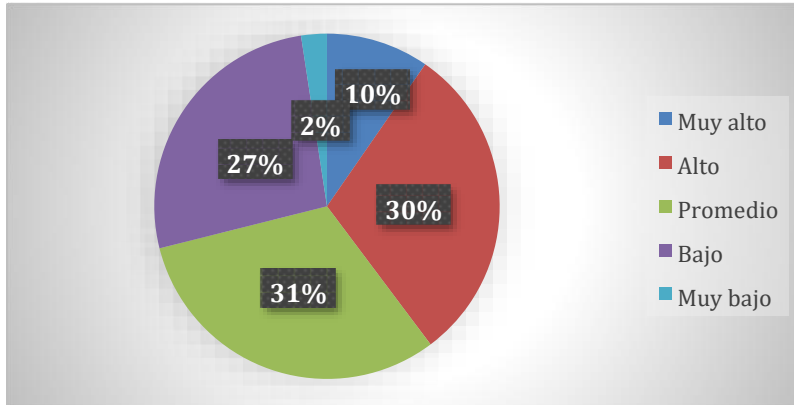
Descripción: el 80% (4 directivos) contestó que considera muy de acuerdo que las relaciones interpersonales entre los colaboradores durante esta pandemia han sido efectivas, mientras que el 20% (1 directivo) expresó que está de acuerdo.

**Figura**



## Resultado de la Escala de Wagnild y Young

**Figura 15.** Resumen del nivel de resiliencia de los colaboradores

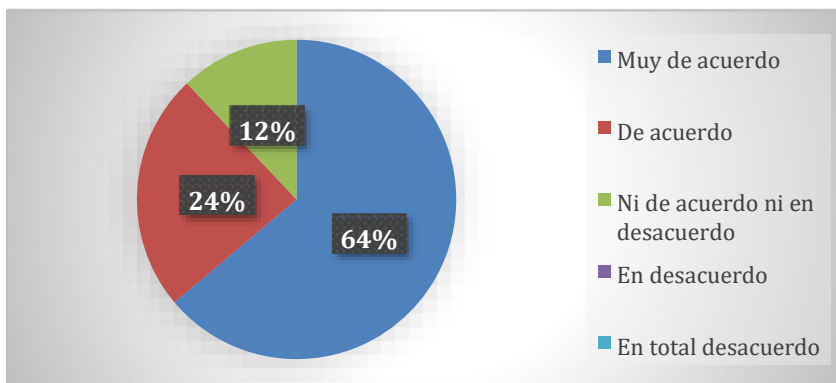


Fuente: Escala de Wagnild y Young aplicada a los colaboradores. (Ver anexo 2)

Descripción: el 10% (8 colaboradores) tiene un nivel de resiliencia muy alto, el 29% (25 colaboradores) tiene un nivel alto, el 31% (26 colaboradores) tiene un nivel promedio, el 27% (22 colaboradores) tiene un nivel bajo y el 2% (2 colaboradores) tiene una nivel muy bajo.

## Resultado del cuestionario a los colaboradores

**Figura 16.** ¿Crees que la pandemia ha influido en que emplees más tiempo del habitual en el desarrollo de tu labor?

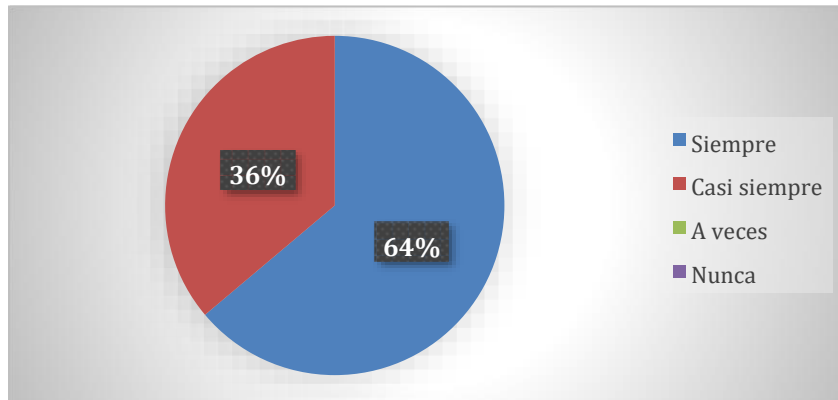


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 64% (53 colaboradores) contestó que considera muy de acuerdo que la pandemia ha influido en que emplees más tiempo del habitual en el desarrollo de tu labor, mientras que el 24% (20 colaboradores) respondió que de acuerdo y el 10% (10 colaboradores) expresó que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**17.** ¿A pesar de la pandemia desarrollas un volumen adecuado de trabajo?

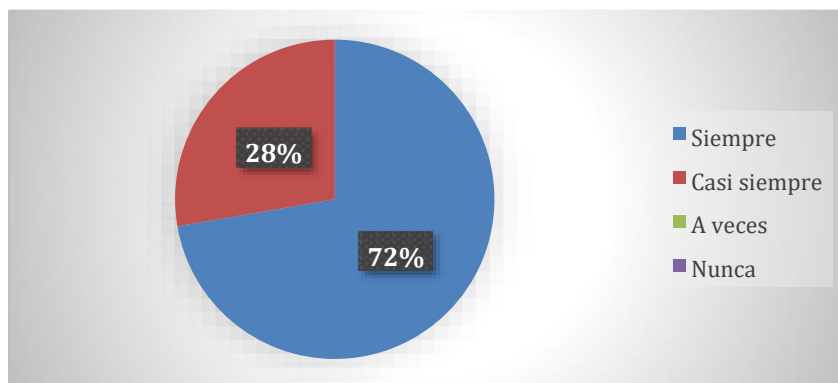
## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 64% (53 colaboradores) contestó que siempre desarrolla un volumen adecuado de trabajo a pesar de la pandemia, mientras que el 36% (30 colaboradores) respondió que casi siempre.

**Figura 18.** ¿Consideras que te desenvuelves de manera adecuada en tu puesto de trabajo a pesar de la influencia de la pandemia?

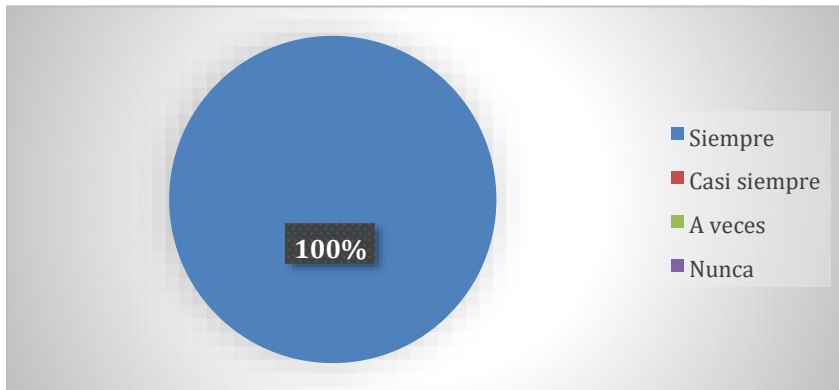


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 72% (60 colaboradores) contestó que siempre se desenvuelve de manera adecuada en su puesto de trabajo a pesar de la influencia de la pandemia, mientras que el 28% (23 colaboradores) respondió que casi siempre.

**19.** ¿Usas los recursos de forma apropiada?

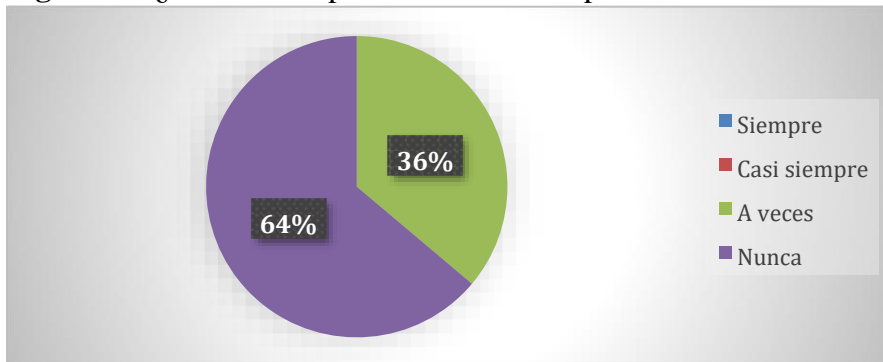
## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 100% (83 colaboradores) contestó que siempre usa los recursos de forma apropiada.

### Figura 20. ¿Necesitas supervisión constante para desarrollar tu labor?

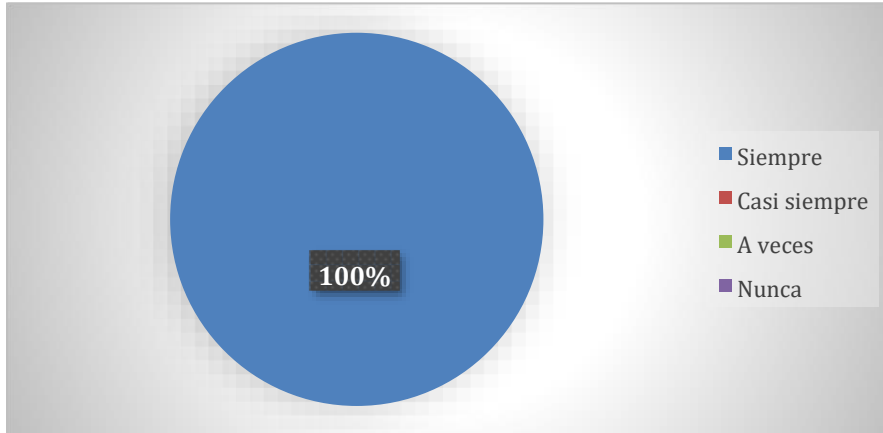


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 36% (30 colaboradores) contestó que a veces necesitassupervisión constante para desarrollar tu labor, mientras que el 64% (53 colaboradores) respondió que nunca.

### 21. ¿Brindas atención efectiva a tus compañeros y clientes?

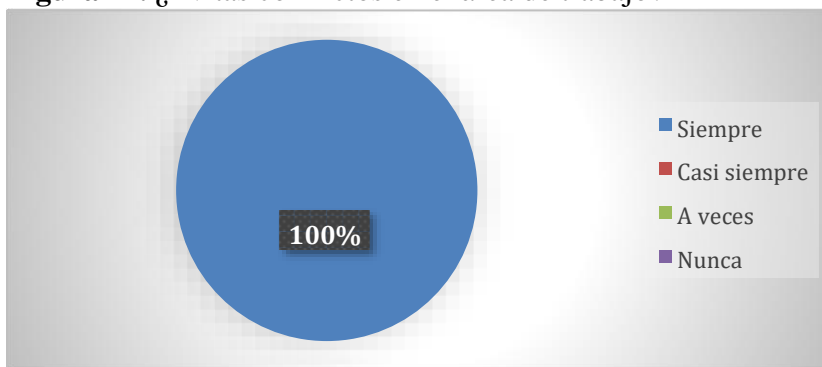
## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 100% (83 colaboradores) contestó que siempre brinda atención efectiva a tus compañeros y clientes.

### Figura 22. ¿Evitas conflictos en el área de trabajo?

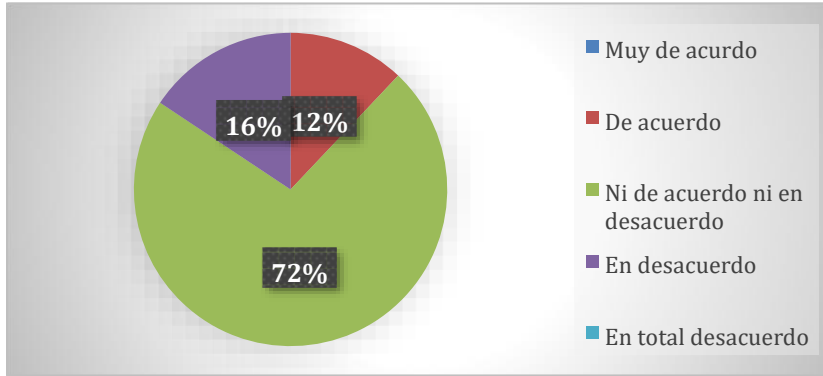


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 100% (83 colaboradores) contestó que siempre evita conflictos en el área de trabajo.

### 23. ¿Planteas ideas para la mejora de la empresa?

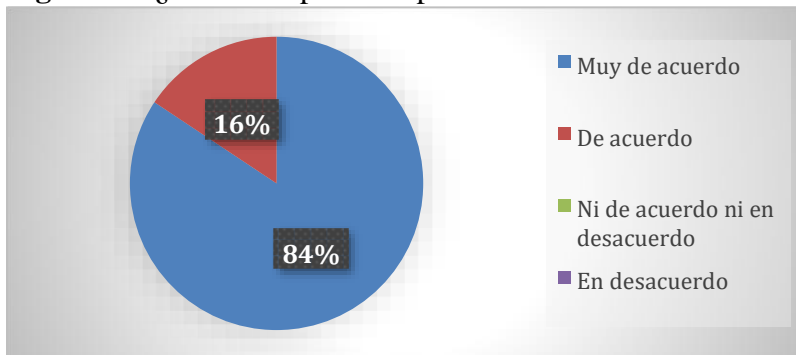
## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 12% (10 colaboradores) contestó que plantea ideas de mejora para la empresa, mientras que el 72% (60 colaboradores) respondió que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16% (13 colaboradores) expresó que está en desacuerdo.

### Figura 24. ¿Tienes disposición para el cambio?

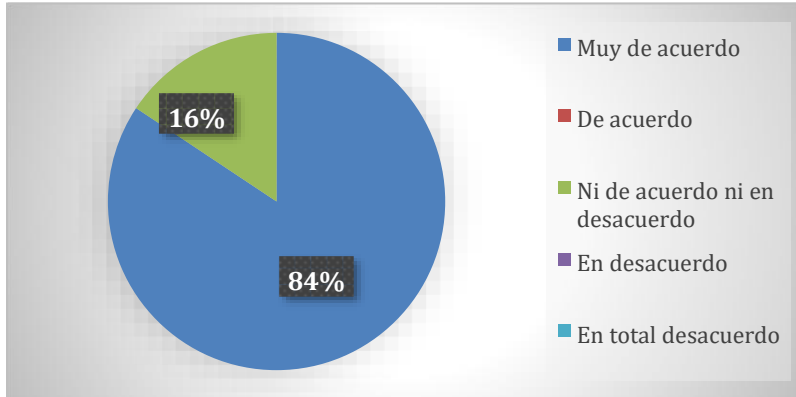


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 84% (70 colaboradores) contestó que considera muy de acuerdo la disposición que posee para el cambio, mientras que el 16% (13 colaboradores) expresó que está de acuerdo.

### 25. ¿Tienes la habilidad para resolver dificultades y conflictos en tu área de trabajo?

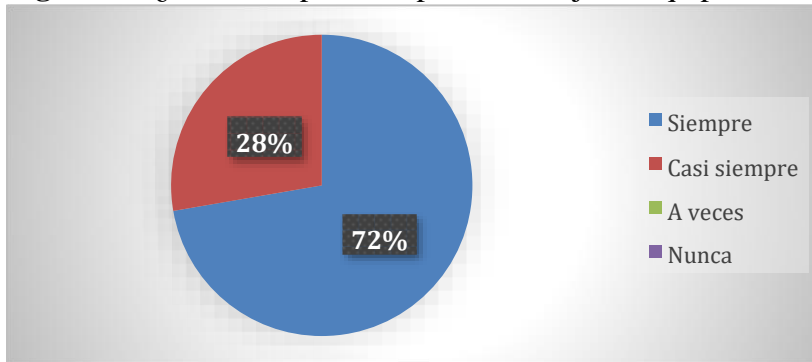
## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 84% (70 colaboradores) contestó que considera muy de acuerdo la habilidad para resolver dificultades y conflictos en tu área de trabajo, mientras que el 16% (13 colaboradores) expresó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### Figura 26. ¿Tienes disposición para el trabajo en equipo?

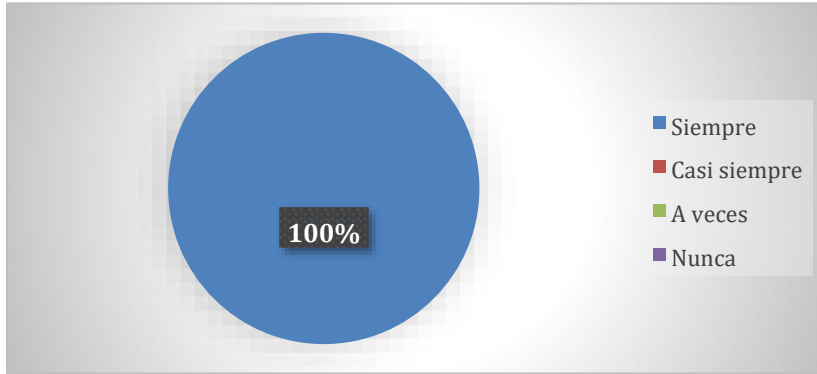


Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 72% (60 colaboradores) contestó que siempre se desenvuelve de manera adecuada en tu puesto de trabajo a pesar de la influencia de la pandemia, mientras que el 28% (23 colaboradores) respondió que casi siempre.

### 27. ¿Te integras de manera adecuada al equipo?

## Figura



Fuente: cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2)

Descripción: el 100% (60 colaboradores) contestó que siempre te integras de manera adecuada al equipo.

### Discusión de los hallazgos

Después de la organización de los datos encontrados con la aplicación de los instrumentos, a continuación, se analizan los principales hallazgos en relación con los objetivos:

En relación con el objetivo 1. Describir las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19, se encontró que: el 100% de los directivos entiende que la pandemia ha impuesto nuevos retos a la empresa, por lo cual el 80% señala que como estrategias para impulsar la resiliencia en los trabajadores han optado por conversar con ellos. Además, el 100% considera que la empresa respondió con rapidez a los retos de la pandemia y que ha brindado estrategias adecuadas para el manejo del estrés y las preocupaciones.

En este sentido, de acuerdo con Díaz (2021) “ante una crisis global, las empresas deben en primer lugar hacer todo lo posible para proteger a sus trabajadores, pero sin duda también gestionar para minimizar el impacto en sus negocios” (p.1).

De igual manera, el 100% dice que se fomenta el trabajo en equipo, se realizaron adaptaciones al horario de trabajo, y que las labores de la empresa se realizan de forma virtual y presencial. Asimismo, ofrecen gel desinfectante, mascarillas y promueven el distanciamiento físico. Al respecto, el 80% dice que estas estrategias que han implementado han surtido efecto.

Al respecto, Hernández (2020) indica que los planes de preparación, respuesta y control frente al COVID-19 de los empleadores deben contemplar factores como la posibilidad de mantener el distanciamiento social en el lugar de trabajo, la posibilidad de escalonar los turnos de los empleados y el grado de interacción presencial de los empleados con el público. (p.5)

Por otro lado, el cuanto al objetivo 2. Identificar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID-19, se evidenció que el 10% tiene un nivel de resiliencia muy alto, el 29% tiene un nivel alto, el 31% tiene un nivel promedio, el 28% tiene un nivel bajo y el 2% tiene una nivel muy bajo.

En este sentido, se pueden citar los trabajos de Acuña (2018) y Chipana y Rimachi (2021) y Amorós (2021), los cuales concluyeron que más del 40% de los colaboradores consultados tienen un nivel de resiliencia moderado. Esto significa que pueden asumir actitudes que le ayudan a superar medianamente los obstáculos y adversidades que se le presentan en la empresa.

Por otro lado, en relación con el objetivo 3. Especificar la repercusión de la COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios, se encontró que: el 88% emplea más tiempo del habitual en el desarrollo de su labor y el 12% no sabe. Sin embargo, a pesar de ello el 64% siempre desarrolla un volumen adecuado de trabajo y el 36% casi siempre.

El 72% siempre se desenvuelve de manera adecuada en su puesto de trabajo a pesar de la influencia de la pandemia, mientras que el 28% casi siempre. El 36% a veces necesita supervisión para el desarrollo de sus labores, pero, el 64% nunca lo requiere. El 72% siempre tiene disposición para el trabajo en equipo y el 28% casi siempre. El 100% tiene disposición para el cambio, es capaz de resolver dificultades y conflictos, además de brindar atención apropiada a los clientes.

Al respecto, se puede citar el trabajo de Cárdenas (2016) el cual concluyó que existe una estrecha relación entre el nivel de resiliencia y el desempeño laboral. En otras palabras, mientras mayor sea el nivel de residencia mayor desenvolvimiento tendrán los colaboradores.



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Después de haber analizado los resultados de la investigación y compararlos con las bases teóricas que sustentan este trabajo, a continuación, se detallan las principales conclusiones en relación con las preguntas y objetivos perseguidos:

En cuanto al objetivo 1. Describir las medidas que ha implementado la empresa Solo Negocios para afrontar los cambios ante el COVID-19, se evidencia que en un 80% se impulsa la motivación de los colaboradores. También, en un 100% se fomenta el trabajo en equipo, se realizaron adaptaciones al horario de trabajo, se implementó una modalidad semipresencial, ofrecen gel desinfectante, mascarillas y promueven el distanciamiento físico.

En relación con el objetivo 2. Identificar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocios ante la COVID-19, se determina que el 10% tiene un nivel muy alto de resiliencia y el 29% un nivel alto, lo que quiere decir que estos colaboradores pueden superar las dificultades que se le presenten en la organización con facilidad.

Sin embargo, el 31% tiene un nivel promedio, por lo tanto, con capaces de superar medianamente los obstáculos y preocupaciones que se le presentan en el trabajo. Además, el 28% tiene un nivel bajo y el 2% nivel muy bajo, por lo que a estos trabajadores se les hace más difícil sobrellevar la situación de pandemia, lo que hace que estos disminuyan su rendimiento en el área laboral, poniendo en riesgo, el crecimiento de la empresa.

Por último, en cuanto al objetivo 3. Especificar la repercusión de la COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de Solo Negocios, se encuentra que el 88% emplea más tiempo del habitual en el desarrollo de su labor, pero, a pesar de ello el 64% siempre desarrolla un volumen adecuado de trabajo y el 72% siempre se desenvuelve bien en su área.

Además, el 36% a veces necesita supervisión para el desarrollo de sus labores, pero, el 64% nunca lo requiere. El 72% siempre tiene disposición para el trabajo en equipo y el 28% casi siempre. También, el 100% tiene disposición para el cambio, es capaz de resolver conflictos y brinda atención apropiada a los clientes para el desarrollo de la empresa.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para contribuir a la resiliencia de los colaboradores de la empresa Solo Negocio:

1. Impartir charlas y capacitaciones a los empleados para ofrecerles orientaciones acerca de la resiliencia en los tiempos de COVID-19.
2. Promover la comunicación asertiva entre los trabajadores, de modo que estos establezcan relaciones interpersonales adecuadas, lo cual los conduzca a estar en un buen clima laboral.
3. Promover la flexibilidad en el volumen de trabajo que desarrollan los colaboradores, con el fin de que estos puedan desenvolverse adecuadamente en estos tiempos de pandemia.
4. Promover la confianza y la seguridad en los trabajadores, de manera que estos se sientan mejor durante el desarrollo de sus labores en la empresa.
5. Apoyar el trabajo en equipo, de manera que se repartan las tareas de manera adecuada y los colaboradores puedan dar el máximo rendimiento, en un clima favorable para las relaciones interpersonales y el desarrollo de las operaciones de la empresa.
6. Propiciar la adaptación al cambio y la resolución de conflictos, con el fin de que los colaboradores puedan tener las orientaciones adecuadas para actuar apropiadamente ante dificultades que se puedan presentar con los compañeros de trabajo.
7. Seguir fomentando el distanciamiento físico, gel desinfectante y uso de mascarillas en los puestos de trabajo, de modo que se reduzcan las preocupaciones por infectarse de COVID-19.
8. Dar charlas de motivación para que los colaboradores se sientan comprometidos con su labor y así puedan aumentar su rendimiento adecuado en la empresa.
9. Velar para que el ambiente físico de la empresa sea adecuado para el desempeño de las tareas laborales, pues esto contribuye a la reducción del estrés laboral.
10. Fortalecer la autoestima a través diversas charlas y folletos, con el fin de que actúen con más confianza en sí mismos y desarrollar relaciones interpersonales más efectivas.
11. Favorecer la toma de decisiones en los colaboradores, de manera que estos puedan aportar ideas que contribuyan a la mejora del clima laboral en pandemia.

## **Aportaciones del estudio**

En primer lugar, con este trabajo los directivos podrán tomar decisiones favorables que impacten positivamente en la resiliencia de los colaboradores de la empresa, ya que, pueden implementar estrategias que aumenten su confianza, asertividad, autoestima, seguridad en el trabajo, así como disminución de las preocupaciones y estrés ante la pandemia.

En segundo lugar, este estudio impacta directamente a los colaboradores de la empresa Solo Negocios, ya que, con las acciones que se implementen en la empresa en busca de mejorar la residencia, estos podrán superar los obstáculos que les impiden desarrollar su labor con éxito.

En tercer lugar, esta investigación es de referencia para otros estudios que se lleven a cabo en la República Dominicana sobre la resiliencia de los colaboradores de una PYME en este contexto de pandemia de COVID-19.

## **Limitaciones del estudio**

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Escasos estudios a nivel nacional sobre la resiliencia en trabajadores en tiempos de pandemia.
2. Poca disposición de algunos colaboradores y directivos para llenar los cuestionarios, lo que hizo que se invirtiera más tiempo en la recolección y análisis de los datos.

## **Líneas futuras de investigación**

Algunos aspectos que se deben analizar más adelante acerca de la resiliencia en los colaboradores son los siguientes:

1. Es necesario investigar la relación directa que existe entre el nivel de resiliencia de los trabajadores en su desempeño laboral.
2. También, es importante estudiar los factores que inciden en el mantenimiento del nivel de resiliencia de los colaboradores.
3. Se deberá hacer comparaciones entre diferentes empresas sobre el nivel de resiliencia que poseen en pandemia.
4. Además, se deberá investigar el papel de la motivación en la resiliencia de los colaboradores.

## Referencias

- Acuña, M. M. (2018). Resiliencia laboral en los trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel (Tesis de grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Alfonso, I., Alvero, Y., Tillán, S. (1999). Liderazgo. *CIMED*, No. 7.
- Amorós, M. E. (2021). Resiliencia y agotamiento laboral en docentes del Nivel Secundario. *Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa, IDEICI*, República Dominicana.
- Arias, G. (2015). Evaluación del desempeño profesional de formadores de docentes en el salvador. (Tesis doctoral), Universidad de Granada, Melilla, El Salvador.
- Barasa, E., Mbau, R. y Gilson, L. (2018). ¿Qué es la resiliencia y cómo se puede fomentar? Una revisión sistemática de la literatura empírica sobre resiliencia organizacional. *Revista Internacional de Política y Gestión Sanitaria*. No. 7.
- Bhamra, R., Dani, S., y Burnard, K. (2011). Resiliencia. *Revista Internacional de Investigación de la Producción*. No. 49.
- Boin, A. y Eeten, J. (2013). La organización resiliente. *Gestión pública Revisión*. No. 15.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Cárdenas, M. L. (2016). Resiliencia y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma de Ica, 2016 (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Ica, Perú.
- Cardozo, G. y Alderete. A. (2009). Adolescentes en riesgo social y resiliencia. *Psicología desde del Caribe*. No. 23.
- Chipana, E. W. y Rimachi, C. (2021). Afrontamiento al estrés y resiliencia en bomberos voluntarios en contexto COVID-19 (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín De Arequipa.
- Citrin, R. (2021). La importancia de la resiliencia empresarial. Monex. Recuperado de <https://blog.monex.com.mx/empresas/la-importancia-la-resiliencia-empresarial>

- Cortés, M. E. e Iglesias, M. (2012). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cristancho, F. (2015). Aspectos de un clima laboral adecuado. Disponible en <http://www.acsendo.com/es/blog/5-aspectos-de-un-clima-laboral-adecuado/>
- Díaz, S. (2021). Medidas para mitigar los efectos del Covid-19 en las empresas. PWH. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/covid-19/siete-medidas-mitigar-efectos-covid-19-enempresas.html>
- Dinh, L., Pasman, H., Gao, X. y Mannan, S. (2012). Ingeniería de resiliencia de procesos industriales: principios y factores contribuyentes. *Junta de Prevención de Pérdidas en las industrias de procesos*.
- Disch, J. (2009). Liderazgo. *Enfermería Creativa*. No. 15.
- Elidea, R. y Prado, M. (2017). La resiliencia organizacional. *Dominio de las Ciencias*. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6128528.pdf>
- Empresa AON (2020). Informe de resiliencia en las organizaciones. Corporación AON. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/tan-solo-el-30-de-los-empresarios-son-resilientes.html>
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (2015). Clima organizacional dentro de la empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2015/1/climaorganizacional.html>
- Fraser, M., Richman, J. y Galinsky, M. (2010). Riesgo, protección y resiliencia. *Investigación en Trabajo Social*. No. 23, vol. 3.
- García, A. (2019). Resiliencia. Significados. Recuperado de <https://www.significados.com/resiliencia/>
- García, F. (2020). Medidas empresariales ante la Covid-19. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/9-de-10-empresas-han-tomado-medidas-para-amortiguar-el-impacto-de-la-pandemia>

- García, P. (2019). Líder resiliente. Hecht Harrison. Recuperado de <https://lhh.cl/lider-resiliente-elperfil-mas-buscado/>
- García, R., Valle, D., y Canales, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84.
- Garnezy, N. (2011). Resiliencia a pesar del riesgo. *Revista Psiquiatría*. No. 56.
- Gómez, B. (2010). Resiliencia Individual y Familiar. Bilbao: Asociación Vasco-Navarra.
- Gutiérrez, F. (2020). Características de los líderes resilientes. Sonora Star. Recuperado de <https://sonorastar.com/2020/05/18/7-caracteristicas-de-los-lideres-resilientes/>
- Henderson, E. (2009). La resiliencia en el mundo de hoy: Cómo superar las adversidades. Barcelona: Gedisa.
- Hernández, A. (2020). Respuestas para las empresas en tiempo de Covid-19. Recuperado de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-businessresponse.html>
- Hernández, R, Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta edición). México: McGraw-Hill.
- Hetland, J. (2020). Impacto del Covid-19 en las Pymes. Centro de Comercio Internacional. Recuperado de <https://www.intracen.org/noticias/Evaluacion-del-impacto-de-la-COVID-19-en-las-mipymes-y-preparacion-de-la-nueva-normalidad/>
- Hidalgo, R. (2017). Importancia de la resiliencia en las organizaciones. Luis Gealy Times. Recuperado de <https://ruizhealytimes.com/sin-categoria/la-importancia-de-la-resilienciaen-las-organizaciones/>
- Hoopman, R. (2016). Características de un líder resiliente. Desarrollo Organizacional. Recuperado de <https://desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com/2016/05/24/6-caracteristicas-de-unlider-resiliente/>
- Horta, M. y Puentes, N. (2012). Liderazgo y resiliencia organizacional (Tesis de grado). Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/34065288.pdf>

- Llobet, V. y Wegsman, S. (2014). El enfoque de resiliencia en los proyectos sociales. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. No. 1, vol. 13.
- Lussier, R. y Achua, C. (2015). Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Thompson Learning.
- Marcos, J., y Macaulay, S. (29 de mayo de 2008). Resiliencia organizacional: la clave para la anticipación. Cranfield, Inglaterra. Recuperado de <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamiccontent/cced/documents/org.pdf>
- Martens, R. (2013). Guía de entrenadores de psicología del deporte. *Cinética humana*.
- Martín, P. (2020). La importancia de la resiliencia organizacional. Empresa familiar. Recuperado de <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/3730-la-importanciade-la-resiliencia-organizacional-en-la-empresa-familiar>
- Masten, A. (2010). Procesos de resiliencia en desarrollo. *Revista Psiquiatría Americana*. No. 56
- Masten, A. y Coatsworth, J. (2011). El desarrollo de competencias en condiciones favorables y Ambientes desfavorables. *Psicólogo estadounidense*. No. 53.
- Matías, M. (2020). Características del clima organizacional. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Melillo, A. y Suárez, E. (2010). Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas. Paidós: Buenos Aires.
- Mercet, X. (2020). Medidas que se pueden tomar las empresas ante la pandemia. Recuperado de <https://gacetadental.com/2020/05/12-cosas-que-las-empresas-pueden-hacer-ante-elcoronavirus-96496/>
- Munist, M., Santos, H., Klotiarenco, M., Suárez, E., Infante, F. y Grotberg, E. (1998). Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. Washington: *Organización Panamericana de la Salud*.
- Nadeu, F. (2020). Las Pymes en tiempos de Covid-19. Empresas. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20201019/covid-situacion-pymes8163078>

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. y Brenner, S. (2008). Los efectos de liderazgo transformacional en los seguidores, características percibidas del trabajo y bienestar psicológico. *Trabajo y estrés*. No. 22.
- Orellana, P. (2019). Clima organizacional. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Pacheco, J. (2020). Clima organizacional. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/climaorganizacional/>
- Peña, N. (2009). Fuentes de resiliencia en estudiantes. *Liberabit*. No. 1. Vol. 15.
- Peralta, R. (2020). Clima organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-climaorganizacional/>
- Pérez, A. (2020). Clima Organizacional. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2021). Resiliencia. Definición de. Recuperado de <https://definicion.de/resiliencia/>
- Petrillo, S. (2018). Resiliencia Organizacional: una revisión del concepto y una lectura desde la perspectiva del capital emocional (Tesis de grado). Universidad de San Andrés, Argentina.
- Saavedra, E. y Villalta, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. *Liberabit*. No. 1, vol. 14.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. No. 58.
- Sanunders, J. (2020). Características claves de líderes resilientes. *Líderes Jovenes*. Recuperado de <https://ylai.state.gov/cinco-caracteristicas-clave-de-los-lideres-resilientes/>
- Sevilla, E. (2016). *Organizaciones resilientes: cómo sobrevivir, prosperar y crear oportunidades a través de crisis y cambios*. Editores de páginas de Kogan.
- Siebert, A. (2010). La resiliencia: construir en la adversidad: cómo dominar el cambio, sobrevivir a la presión y recuperarse de los contratiempos. Barcelona: Alienta



- Siebert, A. (2012). La resiliencia: construir en la adversidad: cómo dominar el cambio, sobrevivir a la presión y recuperarse de los contratiempos. Barcelona: Alienta
- Starr, R., Newfrock, J., y Delurey, M. (2010). Resiliencia empresarial: gestión de riesgos en la economía en red. *Estrategia y Negocios*. No. 30.
- Stoltz, G. (2011). Resiliencia en tiempos inciertos. *De líder a líder*. No. 31.
- Tarter, R. y Vanyukov, M. (2010). Repasando la validez del contrato de resiliencia. *Resiliencia y Desarrollo. Adaptación positiva a la vida*.
- Tavares, O. (2020). Clima organizacional. Recuperado de <https://www.ips.com.mx/blog/cualeson-los-tipos-de-clima-organizacional>
- Torres, A. (2016). Importancia de la resiliencia organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-resiliencia-organizacional/>
- Valdés, A. (2021). La Covid-19 y sus efectos económicos en las pymes. El País Economía. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/28/pyme/1624873056\\_800554.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/28/pyme/1624873056_800554.html)
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2010). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia.
- Villalba, C. (2004). El concepto de resiliencia: Aplicaciones en la intervención social. Sevilla: Universidad Pablo de Olvide.
- Weick, K. y Sutcliffe, K. (2007). Manejando lo inesperado: desempeño resiliente en una era de incertidumbre, segunda edición (John Wiley y Sons, Ed.). Nueva York.
- Wildavsky, A. B. (1988). Resiliencia Organizacional. *Buscando seguridad*. Vol. 10. Editores de transacciones.
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2021). Gestionar pymes en tiempos de pandemia. Disponible en: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/04/gestionar-pymes-en-tiempos-de-pandemia/en-tiempos-de-pandemia/>
- Bianchini, M., y Kwon, I. (2021). Enhancing SMEs' resilience through digitalisation: The case of Korea.

- Caltabiano, G. (30 de julio del 2020). Resiliencia organizacional: qué es, cómo funciona, cuáles son sus elementos y qué tan importante es en el marketing. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/resiliencia-organizacional/>
- Doe, C. (3 de abril del 2019). Diez formas de mejorar la resiliencia de la empresa. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_mx/financial-services/ten-ways-to-enhance-firmwide-resilience](https://www.ey.com/es_mx/financial-services/ten-ways-to-enhance-firmwide-resilience)
- García, K., y Molina, R. (2021). La resiliencia de las Pymes ante la pandemia del Covid-19: el caso de Guanajuato. *JÓVENES EN LA CIENCIA*, 10.
- García, R., Valle, D., y Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84.
- Gomilla, J. (8 de Noviembre del 2018). ¿Qué características distinguen a los empleados resilientes? Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado>[http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/133654/Que-caracteristicas-distinguen-a-los-empleados-resilientes-?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/133654/Que-caracteristicas-distinguen-a-los-empleados-resilientes-?target=_self)
- Kohl, A. (19 de abril del 2018). ¿Cómo potenciar la resiliencia de los empleados en la empresa? Disponible en: <https://grupo-pya.com/potenciar-la-resiliencia-los-empleados-la-empresa/>
- Martínez, A. y López, C. (2020). Lista de verificación COVID-19 de la resiliencia de la empresa. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_do/covid-19/technology-information](https://www.ey.com/es_do/covid-19/technology-information)[https://www.ey.com/es\\_do/covid-19/technology-information-security-cybersecurity](https://www.ey.com/es_do/covid-19/technology-information-security-cybersecurity)
- Molina, A. (2020). Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/>
- Paige, A. (3 de mayo del 2019). How to Supervise an Employee With Low Self-Esteem. Disponible en: <https://smallbusiness.chron.com/influences-work-performance-74727.html>

- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios públicos*, 17(39), 159-188.
- Pedraza, A. (22 de mayo del 2018). *Elementos y ámbitos esenciales de la Resiliencia Organizacional*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/elementos-y-ambitos><https://www.gestiopolis.com/elementos-y-ambitos-esenciales-de-la-resiliencia-organizacional/>esenciales-de-la-resiliencia-organizacional/
- Rivera, L. (2020). Resiliencia organizacional ante la pandemia. Disponible en: <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/resiliencia><https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/resiliencia-organizacional-ante-la-pandemia.html>organizacional-ante-la-pandemia.html
- Sánchez, E., Sandoval, C., Bueno, L., Jánica, F., Soubelet, M., y Zuluaga, C. (2020). ¿Qué tan resilientes están siendo las empresas ante la crisis del COVID-19? *Revista electrónica de opinión. Ernst & Young Global Limited (EYG)*.
- Tanuja, A. (2018). 6 Main Factors that affect Individual Performance. Disponible en: <https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/employee><https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/employee-motivation/6-main-factors-that-affect-individual-performance/5098>motivation/6-main-factors-that-affect-individual-performance/5098
- Barcelo, J. (2020). 7 factores que afectan al rendimiento laboral. Disponible en: <https://blogs.imf><https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/
- Rivera, R. (2017). Modelos de Resiliencia Organizacional en las Pymes y su Impacto en la Cadena de Abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8).

Carranza, M. (2002). Modelos de Cambio Organizacional como apoyo para la toma de decisiones.  
*MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO Y ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ.*

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

## Anexos



**República Dominicana**  
**Universidad Iberoamericana – UNIBE**

### **Anexo 1. Cuestionario a los directivos**

Distinguidos directivos:

Soy Karina Hernández Pellerano, estudiante de término de la licenciatura en Psicología Organizacional por la Universidad Iberoamericana. Estoy realizando una investigación titulada **Resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia actual del Covid-19.**

Este cuestionario tiene como objetivo describir las medidas que han implementado para afrontar los cambios ante el COVID-19 y convertirse en una organización resiliente.

**Instrucción:** Responda cada pregunta marcando una sola respuesta con una X según considere.

**Datos generales:**

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**i. Sobre la capacidad de adaptación**

1. ¿La COVID-19 impuso nuevos retos para el desarrollo de las operaciones de la empresa? a)

Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

2. ¿La pandemia cambió la forma en la que se realizan las labores de la organización? a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

3. ¿La empresa ha implementado nuevas estrategias para hacer frente a los cambios bruscos que ha generado la pandemia?

- a) Sí
- b) No

4. ¿Ha conversado con los trabajadores para motivarlos y hacerles sentir que se pueden adaptar en el ambiente de trabajo ante la pandemia?

- c) Sí
- d) No

5. ¿Las estrategias que han implementado para hacer frente a la pandemia han surtido efecto en el desarrollo de las operaciones de la organización?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

6. ¿Considera que la empresa respondió con rapidez a los cambios exigidos por la pandemia? a)

Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

**ii. Sobre robustez de la empresa**

7. ¿Considera que se han brindado estrategias adecuadas a los trabajadores para el manejo del estrés, las preocupaciones y la ansiedad generada por la COVID-19?
- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) En total desacuerdo
8. ¿La empresa continuó brindando productos y servicios a sus clientes a pesar de la pandemia? a)
- Sí
- b) No
9. ¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo constantemente con el fin de maximizar el rendimiento de los colaboradores?
- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) En total desacuerdo

**iii. Sobre la flexibilidad de la empresa**

10. ¿Se han hecho cambios en los horarios de trabajo debido a la pandemia? a) Sí
- b) No
11. ¿Los colaboradores trabajan de forma?
- a) Presencial
  - b) Virtual
  - c) Presencial y virtual

**iv. Clima laboral**

12. ¿Ofrecen gel desinfectante y mascarillas a los colaboradores de la empresa? a) Siempre
- b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
13. ¿Se promueve el distanciamiento físico y el uso de mascarillas entre los colaboradores? e)
- Siempre

- f) Casi siempre
- g) A veces
- h) Nunca

14. ¿Considera que las relaciones interpersonales entre los colaboradores durante esta pandemia han sido efectivas?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo



**República Dominicana**  
**Universidad Iberoamericana – UNIBE**

### **Anexo 2. Escala de Resiliencia de Wagnild & Young**

Distinguidos colaboradores:

Soy Karina Hernández Pellerano, estudiante de término de la licenciatura en Psicología Organizacional por la Universidad Iberoamericana. Estoy realizando una investigación titulada **Resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia actual del Covid-19.**

Este cuestionario tiene como objetivo identificar el nivel de resiliencia que tienes como colaborador de la empresa en la cual laboras durante la COVID-19. Cabe resaltar, que la resiliencia se puede definir como la capacidad que tiene el ser humano para adaptarse al cambio.

**Instrucción:** Responda cada pregunta marcando una sola respuesta con una X según considere.

**Datos generales:**

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuándo planifico algo lo realizo?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
  
2. ¿Soy capaz resolver mis problemas?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
  
3. ¿Soy capaz de hacer las cosas por mí mismo sin depender de los demás?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
  
4. ¿Para mí es importante mantenerme interesado(a) en algo?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo



5. ¿Si debo hacerlo, puedo estar solo(a)?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
6. ¿Estoy orgulloso(a) de haber podido alcanzar metas en mi vida?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
7. ¿Generalmente me tomo las cosas con calma?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
8. ¿Me siento bien conmigo mismo(a)?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
9. ¿Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente

- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

10. ¿Soy decidido(a)?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

11. ¿Soy amigo(a) de mí mismo?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

12. ¿Rara vez me pregunto sobre la finalidad de las cosas?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

13. ¿Considero cada situación de manera detallada?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

14. ¿Puedo superar las dificultades porque anteriormente he experimentado situaciones similares?

- a) Totalmente en desacuerdo

- b) En desacuerdo
- c) Parcialmente en desacuerdo
- d) Indiferente
- e) Parcialmente de acuerdo
- f) De acuerdo
- g) Totalmente de acuerdo

15. ¿Soy autodisciplinado(a)?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

16. ¿Por lo general encuentro de que reírme?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

17. ¿La confianza en mí mismo(a) me permite atravesar momentos difíciles?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

18. ¿En una emergencia soy alguien en quien pueden confiar?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo

- g. Totalmente de acuerdo
19. ¿Usualmente puedo ver una situación desde varios puntos de vista?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
20. ¿A veces me obligo a hacer cosas me gusten o no?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
21. ¿Mi vida tiene sentido?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
22. ¿No me aflijo ante situaciones sobre las que no tengo control?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo
  - d. Indiferente
  - e. Parcialmente de acuerdo
  - f. De acuerdo
  - g. Totalmente de acuerdo
23. ¿Cuándo estoy en una situación difícil, generalmente encuentro una salida?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Parcialmente en desacuerdo

- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

24. ¿Tengo suficiente energía para lo que debo hacer?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo

25. ¿Acepto que hay personas a las que no les agrado?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Parcialmente en desacuerdo
- d. Indiferente
- e. Parcialmente de acuerdo
- f. De acuerdo
- g. Totalmente de acuerdo



**República Dominicana**  
**Universidad Iberoamericana – UNIBE**

### **Anexo 3. Cuestionario a los colaboradores**

Este cuestionario tiene como objetivo especificar la repercusión de la COVID-19 en el desempeño de los colaboradores de la empresa Solo Negocios.

**Instrucción:** Responda cada pregunta marcando una sola respuesta con una X según considere.

#### **i. Sobre los resultados**

1. ¿Crees que la pandemia ha influido en que emplees más tiempo del habitual en el desarrollo de tu labor?
  - a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

2. ¿A pesar de la pandemia desarrollas un volumen adecuado de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**ii. Sobre la calidad**

3. ¿Consideras que te desenvuelves de manera adecuada en tu puesto de trabajo a pesar de la influencia de la pandemia?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

4. ¿Usas los recursos de forma apropiada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

5. ¿Necesitas supervisión constante para desarrollar tu labor?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**iii. Sobre las relaciones interpersonales**

6. ¿Brindas atención efectiva a tus compañeros y clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

7. ¿Evitas conflictos en el área de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**iv. Sobre las iniciativas**

8. ¿Planteas ideas para la mejora de la empresa?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) En total desacuerdo
9. ¿Tienes disposición para el cambio?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) En total desacuerdo
10. ¿Tienes la habilidad para resolver dificultades y conflictos en tu área de trabajo?
  - f) Muy de acuerdo
  - g) De acuerdo
  - h) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - i) En desacuerdo
  - j) En total desacuerdo

**v. Sobre el trabajo en equipo**

11. ¿Tienes disposición para el trabajo en equipo?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
12. ¿Te integras de manera adecuada al equipo?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca



**República Dominicana**  
**Universidad Iberoamericana - UNIBE**

#### **Anexo 4. Consentimiento Informado**

Yo \_\_\_\_\_ declaro que he sido informado e invitado a participar en la investigación titulada Resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia actual del COVID19, sustentada por Karina Hernández Pellerano, estudiante de término de la carrera de Psicología Organizacional en la Universidad Iberoamericana (UNIBE).



Entiendo que este estudio busca determinar la resiliencia de los colaboradores de una empresa PYME de Santo Domingo durante la pandemia de COVID-19, y sé que mi participación se llevará a cabo a través de Google Formulario y consistirá en responder un cuestionario que demorará alrededor de 15 minutos. Estoy en conocimiento que mi participación en este estudio no implica ningún daño o riesgo para mi salud mental o física.

Comprendo que la información almacenada será confidencial y que los nombres de los participantes serán relacionados a un número, lo cual quiere decir que las respuestas no serán conocidas por personas externas ni tampoco ser identificadas en los resultados del estudio.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y, por lo tanto, tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está realizando.

Asimismo, sé que las informaciones recogidas solo serán utilizadas únicamente para los objetivos de este estudio antes señalados. También, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en esta investigación y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

---

Fecha:

---

Si tiene alguna pregunta durante cualquier fase del estudio puede comunicarse con Karina Hernández Pellerano, [karinahernandeezp@gmail.com](mailto:karinahernandeezp@gmail.com), 849-207-6272

Si siente que sus derechos son vulnerados durante esta investigación puede contactar a la Lic. Rosa Hilda Cueto, coordinadora del Comité de Ética de Investigación de UNIBE, [r.cueto@prof.unibe.edu.do](mailto:r.cueto@prof.unibe.edu.do), (809) 689-4111 Ext. 3003