



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Segunda Edición

Título:

**Propuesta de acciones orientada al mejoramiento
de la resiliencia organizacional en la Empresa
Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos**

MEMORIA ESCRITA

en opción al grado científico de Máster en Administración de Negocios

Autor:

Lic. Yeimy Hing Fernández

Tutores:

**Dra. C. Elizabeth de Armas Hing
Dr. C. Ramón Pérez Gálvez**

Cienfuegos

2015



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Segunda Edición**

Título:

**Propuesta de acciones orientada al mejoramiento
de la resiliencia organizacional en la Empresa
Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos**

MEMORIA ESCRITA

en opción al grado científico de Máster en Administración de Negocios

Autor:

Lic. Yeimy Hing Fernández

Tutores:

**Dra. C. Elizabeth de Armas Hing
Dr. C. Ramón Pérez Gálvez**

Cienfuegos

2015

Universidad de Cienfuegos.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación de los estudios en la **Maestría en Administración de Negocios**; autorizando que el mismo sea utilizado por la Institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicados, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos--- Firma

Informática
Nombre y Apellidos--- Firma

Sistema de Doc. y Proyectos
Nombre y Apellidos--- Firma

Tutor

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, la heroína que me empina desde su cristalina mirada de mañana. Gracias por ser la precursora de mis éxitos. A ti, mi vida agradezco.

A mi tío Fermín, por ser esa persona que se regocija en mi corazón con un amor inmenso.

A mi Alex, porque ha sido una bendición encontrarte. Por convertirte en el novio, el esposo, el amante, el compañero incondicional en la construcción de este sueño que es tuyo también.

A mi prima y tutora Elizabeth, por su apoyo incondicional en todo momento. Por su caudal de conocimientos en la consecución de este empeño. Gracias por existir y estar para mí.

A toda mi familia por estar siempre unida, brindándome su apoyo.

A mis amigas del Partido Provincial y en especial a Fefita por su tierna dedicación y sabios consejos.

A Darien, Osmany y Danny por ser esos amigos fieles y oportunos, que dedicaron su tiempo, siempre sonrientes y atentos.

A los colegas de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos que facilitaron tanta información.

A todas aquellas personas que compartieron esta travesía. Ha sido genial navegar con ustedes...

Por siempre gracias

DEDICATORIA

A la memoria de mis abuelos Mima y Bertoldo, quienes desde el silencio me han protegido y alentado.

A mi madre, por ser mi vida, mi luz y mi bien más sagrado. Por ser la persona a quien le debo todo lo que soy. Ser tu hija es un premio y por ello vivo orgullosa de serlo. A ti mami, dedico este triunfo; quien mejor que tú para saborear el éxito.

PENSAMIENTO

“Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado...”

Albert Einstein

RESUMEN

Cualquier empresa con ánimo de superarse y de alcanzar altos estándares dentro de la sociedad debe fomentar la relación empresa-cliente como mutua satisfacción para ambos. La resiliencia personal es traspasada a las organizaciones, con el objetivo de que éstas aprendan a adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida y efectiva a cualquier impacto, sin perder la capacidad de continuar y cumplir con los objetivos trazados; por esta razón el objetivo de la investigación es elaborar una propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos. Los métodos utilizados, tanto en el orden teórico, empíricos y estadísticos-matemáticos permiten diagnosticar la situación actual del problema objeto de estudio y transitar por cada una de las etapas de la investigación. Las acciones que se proponen para solucionar la problemática en estudio tienen un carácter integral, coherente y flexible con el fin de preparar a los trabajadores ante el advenimiento de cambios sustanciales que se muestran en la actualidad. La aplicación del Método Delphi para la validación teórica de este trabajo, demuestra que existe alta concordancia entre los expertos, al emitir la propuesta como pertinente y factible. Toda la investigación en su conjunto ofrece un impacto económico significativo a la empresa, traducido en economización de gastos de ejecución.

ABSTRACT

Any company in the intention of getting ahead and reaching high standards inside the society must promote the company-customer relationship as mutual satisfaction on both sides. Personal resilience is transferred to the organizations, in order for these to learn how to constantly adapt to changes and to recover from any impact in a fast and effective way, without losing the capability to continue and to achieve the targeted goals; thus, this research aims to develop a proposal of actions directed to organization resilience improvement at Cienfuegos's Empresa Comercializadora de Combustibles. The methods used, covering the theoretical, empirical and mathematical-statistic areas, allow diagnosing the actual situation of the problem at hand and undergoing each of the research stages. The proposed actions in order to solve the problems under consideration have an integrated, consistent and flexible character, aimed at training the employees for the occurrence of substantial changes which recur at the present time. The application of the Delphi Method for the theoretical validation of this work proves that a high concordance between the experts exists when they deem the proposal pertinent and feasible. All the research, as a whole, offers a significant economic impact on the company, translated into reducing the costs of execution.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.- Fundamentos teóricos y conceptuales de la resiliencia organizacional	6
1.1.- Evolución y definición de la resiliencia.....	6
1.2.- Una aproximación a la resiliencia organizacional	12
1.3.- Apuntes sobre la empresa y su administración.	20
Conclusiones parciales del capítulo.....	24
CAPÍTULO II.- Procedimiento metodológico para el mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	25
2.1.- Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.....	25
2.2.- Procedimiento para la elaboración de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	28
Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	29
Etapa 2. Medición de la resiliencia organizacional	31
Etapa 3. Propuesta de acciones para el mejoramiento de la resiliencia organizacional.....	32
Etapa 4. Validación por criterios de expertos de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional.....	33
Conclusiones parciales del capítulo.....	35
CAPÍTULO III: Propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	36
3.1.- Diagnóstico de la situación actual de la empresa	36
3.2.-Medición de la resiliencia organizacional.....	38
3.3.-Propuesta de acciones para el mejoramiento de la resiliencia organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	43
3.4.- Validación por el criterio de expertos de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	46
3.5.- Impacto económico de la investigación	48
Conclusiones parciales del capítulo.....	52
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo, la humanidad ha observado que algunos seres humanos logran superar situaciones severamente adversas y que, incluso, alcanzan transformarlas en una ventaja o un estímulo para su desarrollo bio-psico-social. Esto ha despertado gran interés en los investigadores y le han denominado *resiliencia* a esa característica que puede aparecer como producto de una interacción positiva entre el componente personal y ambiental de un individuo, pero también como una forma para poder responder ante situaciones de conflicto.

El enfoque de resiliencia es representativo de la investigación interdisciplinaria y ayuda a comprender dónde y cómo podemos acceder a la motivación para conducirnos y crecer en la dificultad y los riesgos. Explora las capacidades personales e interpersonales y las fuerzas internas que se pueden desplegar para aprender y crecer en situaciones de adversidad (Villalba, 2006).

El abordaje de este concepto varía de acuerdo al enfoque o la escuela de pensamiento. Existen dos escuelas que han aportado conocimientos valiosos para el estudio de la temática; la europea y la latinoamericana. La escuela europea se centra en lo relacionado con el sujeto cuando este se enfrenta a una situación estresante y se enfoca en el estudio del desarrollo humano. Por otra parte, la escuela latinoamericana se orienta al estudio de la colectividad, a partir del abordaje de algunos pilares fundamentales: la autoestima colectiva, la identidad cultural, el humor social y la honestidad colectiva o estatal. Desde ésta perspectiva se pretende abordar la resiliencia a partir de la concepción comunitaria y social como red de apoyo ante cualquier emergencia.

Según la revisión teórica, los primeros estudios realizados sobre resiliencia, de los cuales se tiene evidencia, provienen de niños sobrevivientes a la Segunda Guerra Mundial, como lo es el caso de Boris Cyrulnik, considerado como el padre de la resiliencia, el cual a sus escasos seis años edad y con sus padres muertos logró escapar de un campo de concentración nazi, para después reconstruir su vida, realizar sus estudios en medicina y psicoanálisis siendo reconocido por sus diferentes libros, artículos y conferencias, que tratan como tema principal la resiliencia en sus diferentes campos.

Otro momento importante en el estudio de la resiliencia, lo constituye el aporte de Emmy Werner, psicóloga americana, quien en 1992 realizó un estudio longitudinal con su equipo, durante treinta años para seguir el desarrollo de 698 niños nacidos en familias disfuncionales en el año 1950, en la Isla de Kauai (Hawai); constatando que contra toda esperanza, algunos niños terminaron por ser adultos felices y constructivos.

En América Latina con mayor incidencia en Colombia, Chile, Perú y Venezuela existen proyectos que han contribuido al enriquecimiento del tema en cuestión. Entre los que se pueden mencionar; los trabajos realizados en el 2001 por el Instituto de Estudios Regionales (INER) de la Universidad de Antioquia en Colombia, sobre el problema del desplazamiento forzado de las familias debido a

la violencia que ha vivido ese país. Así como los estudios de Reyes y Ramírez (2008) que muestran la existencia de factores resilientes y motivacionales asociados al rendimiento académico de estudiantes pertenecientes a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Corporación Universitaria del Caribe en Colombia.

Se tuvo en cuenta, además, investigaciones relacionados con el proceso gerencial en instituciones pertenecientes a diferentes sectores, recopilados de algunas tesis doctorales. Tal es el caso, de la realizada por Castillo y Leal (2007) en el período del 2005 al 2006 a catorce empresas de comercialización de productos farmacéuticos del mercado venezolano; con el fin de determinar la relación entre gestión del capital intelectual y la resiliencia en el personal. Así como la desarrollada por González, Delgado y Jordán (2010) en las empresas del sector petrolero de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, Venezuela, que tuvo como fin establecer la relación entre resiliencia y ventajas competitivas; obteniéndose que la resiliencia es un factor clave para la generación de ventajas competitivas.

Los elementos abordados reafirman la relevancia de fomentar la resiliencia en las organizaciones a partir de la gestión del capital intelectual como un gran campo de investigación que cada día se impulsa más en el mundo entero; sobre todo para las empresas que comercializan productos. A pesar de esto, todavía se devela una brecha epistémica entorno a cómo se manifiesta dicho fenómeno en Cuba.

La realidad cubana actual exige un reordenamiento de toda la sociedad, donde la economía desempeña un papel protagónico dentro del cambio que se propone. La máxima dirección del país está haciendo un llamado a la rentabilidad, al uso racional de los recursos, a la eficacia y a la eficiencia. Con este propósito se ha puesto en marcha la aplicación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución encaminados a: “lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces” (Partido Comunista de Cuba, 2011, p. 11).

El sector petrolero tiene un papel fundamental y su política debe estar encaminada a mejorar su actual funcionamiento. Estas empresas han estado sufriendo un debilitamiento en su cultura y valores, que en muchos casos refleja la falta de compromiso de sus empleados con los objetivos y estrategias empresariales, impidiéndole alcanzar los niveles de satisfacción deseados. En ese sentido, a la Empresa Comercializadora de Combustibles se le presenta un reto y es prepararse para cambios sustanciales que incluye ampliar horizontes de comercialización dentro del sector residencial como estatal.

La necesidad de preparación hacia un mayor alcance de estos cambios progresivos, resulta importante para lograr el éxito esperado. El desarrollo del hombre se encuentra afectado frente a tantas proposiciones novedosas; permitiendo así dos realidades: quienes perciben estos hechos como grandiosas oportunidades que le brindan una mejor calidad de vida y crecimiento profesional. Y por otro lado se detecta una realidad enfocada a la adversidad.

Precisamente, teniendo en cuenta esta preocupante se presenta el siguiente **problema científico**:

¿Cómo mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos?

Para darle solución, se define como **objetivo general**: Elaborar una propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Se considera como **objeto de estudio**, el proceso de las descripciones fenomenológicas de cualidades resilientes y como **campo de acción** la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Considerando el problema planteado y el objetivo general de la investigación, se establece como **idea a defender** que la propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible permite el mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Se proponen como **objetivos específicos** de la investigación:

1. Sustentar los fundamentos teóricos y conceptuales de la resiliencia organizacional.
2. Diseñar un procedimiento metodológico para el mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
3. Elaborar una propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
4. Valorar por criterio de expertos la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Según análisis y alcance de los resultados del estudio, se realiza una investigación exploratoria descriptiva, con diseño no experimental, sustentado en la perspectiva del paradigma cuantitativo y cualitativo. Los métodos y técnicas utilizados para el desarrollo de la investigación parten del enfoque dialéctico materialista. Entre los métodos teóricos, el histórico-lógico en la búsqueda de antecedentes, la evolución histórica y tendencias de la resiliencia organizacional. La revisión bibliográfica para sustentar los criterios teóricos y conceptuales, así como la fundamentación del resultado científico.

De los métodos empíricos, se emplea: el análisis de la documentación técnica, económica y legal de la empresa, así como el cuestionario de diagnóstico organizacional a los trabajadores con el fin de identificar la situación actual de la misma. Se aplica encuesta a trabajadores de la Unidad Empresarial de Base de Ventas (UEB Ventas) y de la Dirección de Atención al Cliente para explorar y describir los pilares de la resiliencia. La propuesta de acciones se construye a partir de la utilización de encuentros, dinámicas grupales, charlas educativas, demostraciones y talleres. Se emplea el criterio de expertos, con el objetivo de

valorar la factibilidad de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la empresa.

Se utilizan como métodos y procedimientos estadísticos-matemáticos: el análisis porcentual, a través del Excel para el cuestionario de diagnóstico organizacional. La estadística descriptiva, mediante el Statistical Package for the Social Sciences versión 19.0 (SPSS v19.0) para analizar las encuestas de resiliencia y se utiliza el Método Delphi para el análisis del criterio de los expertos en la validación de la propuesta de acciones.

Los **beneficios** de la investigación que se exponen a criterio de la autora están sustentados en el estudio de la evolución del concepto de resiliencia. En sus inicios el enfoque se limitaba a identificar cómo las personas afrontaban negativamente las situaciones difíciles y disruptivas de su vida, la visión fue cambiando mediante nuevos estudios, que con el desarrollo de la resiliencia los investigadores determinaron como fuente valiosa de conocimiento de habilidades y competencias de los seres humanos. Fue un paso decisivo donde comenzaron a observar los aspectos positivos de las personas, identificarlos y promoverlos mediante programas y políticas de promoción y prevención en salud.

La **novedad científica** de la presente investigación radica en ofrecer una propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible, orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional de los trabajadores de la empresa, que permite enseñarles a cómo actuar ante los cambios y la adversidad en el trabajo. Se convierte en un proceso de aprendizaje, crecimiento y desarrollo para la estabilidad de la organización.

Tiene un **impacto metodológico** manifestado en la posibilidad de aplicación de la investigación a otras empresas de la Unión Cuba-Petróleo, lo cual le permite establecer una visión desde el análisis prospectivo de la resiliencia organizacional. Constituye además la primera experiencia en las empresas comercializadoras de combustibles, siendo punto de partida para estudios futuros en profundidad dentro de las organizaciones del país.

El **impacto social** está dado en la contribución al mejoramiento de la planificación estratégica de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, lo cual garantiza a los clientes la continuidad y estabilidad de la producción o los servicios, mediante el cumplimiento de los plazos de entrega y atención personalizada.

La investigación tiene un **impacto económico**, al concebir el capital intelectual como activos intangibles, los cuales tienen la capacidad de generar valor para la empresa. En la medida que se manifieste la resiliencia en los trabajadores de la empresa para enfrentar los cambios acuciantes del medio, se logrará estimar el nivel de capacitación que requieren y de esta manera realizar una propuesta de acciones orientada al entrenamiento de los trabajadores en el puesto que desempeñan.

Entre las **limitantes** que se perciben de la investigación se encuentra la diversidad y multiplicidad de definiciones que aparecen del concepto de resiliencia y por lo tanto, modelos de intervención muy variados. Esta gama de definiciones y perspectivas pueden representar un obstáculo para la medición de la resiliencia, puesto que no existe un método de evaluación unificado que dé cuenta de la confiabilidad del instrumento utilizado y del alcance del estudio.

El trabajo queda estructurado en introducción, tres capítulos, recomendaciones y anexos. En el Capítulo I se expresan los fundamentos teóricos conceptuales sobre la resiliencia y su alcance hasta las organizaciones, además se realiza un bosquejo sobre el término empresa y su administración. En el Capítulo II se describe el procedimiento metodológico a emplear en la investigación; se identifican y definen los métodos y técnicas aplicadas. En el Capítulo III se presenta un análisis valorativo de los resultados alcanzados en la investigación y a partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa y la medición de la resiliencia organizacional se elabora la propuesta de acciones; también se muestra la validación de la misma mediante el criterio de expertos.

En sentido general, la memoria escrita se presenta en un solo volumen de 5 páginas de introducción, 19 páginas para el capítulo I, 11 páginas en el capítulo II y 17 páginas para el capítulo III. Aparece 1 página de conclusiones, 1 página de recomendaciones, 8 páginas de bibliografía y 26 páginas de anexos. En el texto se incluyen 14 tablas, 1 gráfico y 3 figuras que sintetizan información elaborada por la autora para facilitar la exposición del trabajo.

La bibliografía utilizada es amplia y actualizada debido a que el tema tratado es de reciente creación y empleo para las ciencias que de él hacen uso. Sin embargo, en la búsqueda efectuada en los últimos 5 años no se encuentran publicaciones ni bibliografía cubana en las que se hayan realizado estudios que describan los pilares de la resiliencia asociados a las actividades de comercialización de combustibles.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I.- Fundamentos teóricos y conceptuales de la resiliencia organizacional

En el presente capítulo se exponen y analizan valoraciones planteadas por diferentes autores sobre las descripciones fenomenológicas de cualidades resilientes de individuos y sistemas de apoyo que predicen el éxito personal y social. Se trabaja la resiliencia hasta su alcance y proyección hacia la esfera organizacional, así como la concepción de empresa y su administración. De esta manera, el capítulo está conformado por tres epígrafes; el primero dedicado a investigar en torno a la resiliencia desde su amplio espectro; el segundo se orienta a investigar específicamente sobre la resiliencia organizacional y el tercero versa sobre la administración de empresas.

1.1.- Evolución y definición de la resiliencia

La resiliencia puede ser definida desde varias perspectivas o escuelas del pensamiento que ejecutan programas de acción para su medición. Esta influencia se refleja en que este es un concepto interdisciplinario que permite explorar y profundizar enfoques alternativos. El vocablo resiliencia tiene su origen en el idioma latín, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2001), *resilio*, significa volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar

Las ciencias naturales, específicamente la física, ha sido una de las primeras en emplear el término, refiriéndose a la cantidad de energía de deformación que puede ser recuperada de un cuerpo sometido a una carga, cuando la misma es eliminada (Fink, Wayne y Carroll, 1981 citado en León, 2013). Diferentes materiales sometidos a fuertes presiones recobran sus características (forma, tamaño) de manera diferente. Se encuentran los que responden de forma rápida, los que necesitan más tiempo y los que no consiguen recuperarse totalmente.

Esta misma consideración se puede aplicar en los seres humanos, teniendo en cuenta el criterio de Saavedra (2004) quien afirma que las personas pueden reaccionar ante la adversidad con conductas de vulnerabilidad, indiferentes o de manera resiliente, logrando alcanzar una adecuada calidad de vida a pesar de las condiciones negativas para su desarrollo.

Para no ser absolutos la gran mayoría de las ciencias no han logrado un resultado satisfactorio en su afán de estudiar y aplicar la resiliencia en sus perfiles, alcanzando el grado de exactitud que ha tenido la física. Esta, es tal vez la ciencia que ha logrado hacer de la resiliencia una herramienta de medición, característica suficiente para hacer de ella un concepto exacto. Es tomada como una magnitud, expresada en Julios por metro cuadrado, la cual logra cuantificar la cantidad de energía que un material puede absorber al romperse por efecto de un impacto, por unidad de superficie de rotura, ejemplo el acero: material que tiene una resiliencia de 900 kJ/m^3 (León, 2013).

Es así como la psicología comienza a interesarse por el tema y aunque constituye un fenómeno objeto de muchas discusiones y controversias, eso no ha sido un impedimento, debido a que ha logrado sacarle un gran provecho al concepto,

adaptándolo para hacer de este un constructo aplicable al entorno humano. Conviene hacer una diferenciación sobre la cual Lorenzo (2010) aborda, y es que mientras que en la física se habla de capacidad de volver al estado anterior frente a los cambios soportados por fuerzas externas, en psicología el concepto de la resiliencia se amplía, considerando, que en realidad, no se vuelve a un estado anterior, sino que el aparato psíquico se rearma bajo una organización más eficiente para afrontar el futuro, luego del impacto del trauma.

Existen diversas definiciones entre las que se mencionan a Rutter (1993) quien afirma que la resiliencia está presente en aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos; lo identifica además como un fenómeno multifacético que abarca factores ambientales y personales. En tanto, Vanistendael en 1994, distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción como la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión y la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a circunstancias difíciles. Según este autor, ser resiliente no quiere decir recuperarse en el sentido estricto de la palabra, sino crecer hacia algo nuevo. No significa volver a su estado inicial, es saltar hacia adelante, abrir puertas, superar el pasado doloroso.

Otros como Garmezy (1994) la entendieron en término de habilidades, destrezas, conocimientos, insight (introspección) que se acumula con el tiempo a como las personas luchan por levantarse de la adversidad y afrontar retos. Autores como Melillo, Suárez y Rodríguez (2004) afirman que la resiliencia hace referencia a un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos, los cuales facilitan el acceso al bienestar psicofísico a pesar de las adversidades. Dicho fenómeno depende de las características positivas del proceso de interacción que tiene el sujeto con los demás responsables en cada historia singular de la construcción del sistema psíquico del ser humano.

De acuerdo con Masten y Coatsworth (1998) la resiliencia es un constructo dinámico que incluye una amplia clase de fenómenos implicados en las adaptaciones exitosas en el contexto de amenazas significativas para el desarrollo. La resiliencia, aunque requiere una respuesta individual, no es una característica individual porque está condicionada tanto por factores individuales como ambientales, emergiendo de una gran heterogeneidad de influencias ecológicas que conspiran para producir una reacción excepcional frente a una importante amenaza.

Ciertamente la resiliencia es un tema que no parece agotarse, el concepto ha asumido varios matices dependiendo del autor que lo estudie. Entonces, resulta válido mencionar que existen elementos comunes que apuntan a que todo depende de la reacción subjetiva de las personas ante un acontecimiento de fuerte impacto, donde los niveles de conciencia y respuesta varían incluso en presencia de situaciones aparentemente similares.

La resiliencia no es un estado inherente en el individuo sino la forma positiva y saludable de enfrentarse a la vida y a sus circunstancias. Es un proceso de adaptación que se desarrolla progresivamente con el tiempo. Las personas

resilientes no son inmunes a experimentar sufrimiento y tristeza ante las dificultades y acontecimientos; no están exentas al dolor. Lo que las distingue de las otras personas es que saben sacar provecho de esas experiencias y conflictos, a medida que surgen en la vida y se van tornando más fuertes emocionalmente ante los obstáculos; transformándose en mejores seres humanos (Bueno, 2007).

Saavedra (2005) detectó que en la actualidad la mayoría de los autores comparte una perspectiva interaccional constructivista del concepto de resiliencia, entendiéndola como un rasgo propiamente humano, en tanto este se constituye en la interacción social. Por otra parte, Kotliarenco (1999) reconoce que la resiliencia supone una combinación de factores personales y contextuales. Partiendo de este enfoque, Saavedra y Villalta (2008) analizan la resiliencia como un rasgo personal cultivado a lo largo de la historia del sujeto, en el que va incorporando y apropiándose de la realidad a partir de la interacción social, por lo que puede ser cambiado o está en constante proceso de interpretación.

Varios autores coinciden que la resiliencia resulta de factores protectores, Grotberg (2004 citado en Luque 2013) expresa que estos funcionan como un neutralizador del riesgo que son fácilmente identificados con la inmunidad del peligro. El desarrollo de las capacidades del ser humano se entiende como un proceso dinámico influenciado por diversos aspectos relativos a la vida del individuo, como la familia, la cultura, la crianza, el grupo social al cual pertenece, su situación socio-económica, entre otros.

Así mismo, considera que la resiliencia es un proceso porque que no se basa en una sola respuesta ante la adversidad, es multifactorial. A partir del desarrollo del ciclo de vida del ser humano, las personas cambian y se transforman según sus experiencias de vida; por lo tanto, la resiliencia también se modifica al pasar de los años. Este autor hace referencia a cuatro fuentes que se visualizan en las expresiones verbales de los sujetos con características resilientes que se exponen a continuación:

1. Yo tengo: Es producto de las relaciones de confianza y del apoyo formal e informal. Hace referencia a personas del entorno en quienes uno confía y de los cuales recibe cariño incondicionalmente; a personas que establecen límites para que uno aprenda a evitar los peligros o problemas; a personas que muestran a través de su conducta el modo correcto de proceder; a aquellas personas que desean que uno aprenda a desenvolverse solo.
2. Yo soy: Son las cualidades que se relacionan con la fortaleza interna o intrapsíquica. Y se refiere a una persona por la que otros sienten aprecio y cariño; el momento en que uno es feliz cuando hace algo bueno para los otros y les manifiesta afecto; cuando se es respetuoso de sí mismo y de los demás.
3. Yo estoy: También alude a las cualidades que se relacionan con la fortaleza interna o intrapsíquica. Se refiere a estar dispuesto a responsabilizarse de los propios actos y a estar convencido de que todo saldrá bien.
4. Yo puedo: Apunta a las capacidades sociales e interpersonales y a la resolución de conflictos. Refiere a hablar sobre cosas que asustan o inquietan; buscar el modo de resolver los problemas; controlarse cuando se

tenga ganas de hacer algo peligroso o que no está bien; buscar el momento adecuado para hablar con alguien.

Los factores protectores se pueden distinguir en externos e internos. Los externos se refieren a condiciones del medio que actúan reduciendo la probabilidad de daños: familia extendida, apoyo de un adulto significativo o integración social y laboral. Los internos se refieren a atributos de la propia persona: estima, seguridad y confianza de sí mismo, facilidad para comunicarse y empatía (Munist, et al. 1998).

Ante esta realidad resulta necesario complementar el enfoque de resiliencia con el de riesgo, esto permite reconocer la existencia de una trama compleja de hechos psico-sociales, algunos de los cuales se asocian con daño social, y otros sirven de amortiguadores del impacto de éste. Los factores protectores en contraste, pueden actuar como escudo para favorecer el desarrollo de seres humanos sin esperanzas de superación por su alta exposición a factores de riesgo (Estefó, 2011).

La lista de rasgos, estados, características, condiciones y virtudes que aparecen en la literatura sobre la resiliencia es exhaustiva y ha sido significativo el paradigma resultante orientado al reconocimiento e identificación de fortalezas personales y los factores de protección.

A continuación se presenta un ejemplo de descripción de cualidades y categorías de la resiliencia recopiladas por los esposos Wolin (1993) y denominadas por varios autores como los siete pilares fundamentales:

- 1- Introspección: Capacidad de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta. Es lo que permite encontrarle múltiples significados a la tragedia y los problemas en general y descubrir que se puede aprender de ellos. Está estrechamente ligado a la autoestima, que ayuda a enfrentar con naturalidad y serenidad, hallazgos no muy halagadores.
- 2- Independencia: Capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas. Se manifiesta en la claridad mental con respecto a la propia identidad, a las debilidades propias.
- 3- Capacidad de relacionarse: Habilidad para establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros. Se trata de la capacidad para expresar con naturalidad, claridad y al mismo tiempo respeto las necesidades, opiniones y sobre todo los propios sentimientos; al mismo tiempo de saber escuchar, ponerse en el lugar del otro para aceptarlo tal y como es.
- 4- Creatividad: Capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Permite idear alternativas y caminos de salida ante la adversidad.
- 5- Iniciativa: Es la fuerza que impulsa a poner en práctica lo que la creatividad propone, el impulso para lograr experiencia. Gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes. La persona con iniciativa por lo general no se detiene fácilmente ante los obstáculos que se le presentan.

- 6- Humor: Encontrar lo cómico en la propia tragedia. Posibilita la superación de tensiones acumuladas. Generalmente es la manifestación de que la adversidad ha sido superada.
- 7- Ética: Abarca dos variables fundamentales; la capacidad de desearle a otros el mismo bien que se desea para sí mismo y al mismo tiempo comprometerse con valores específicos. Es la actividad de una conciencia informada. Tiene que ver con la capacidad para darle sentido a la propia vida en cada momento y a pesar de cualquier situación.

Teniendo en cuenta estos pilares planteados por los Wolin, Saavedra en 2004 plantea que una persona con características resilientes es aquella capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de sí mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de esperanza frente a las dificultades, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar. Claramente no se espera que todos estos elementos estén presentes en el sujeto o su ambiente para que se favorezca la aparición de conductas resilientes, pero es deseable que gran parte de ellas estén total o parcialmente desarrolladas.

Una óptica similar como las que hasta el momento se han analizado, pero con un espectro más abarcador es la desarrollada por Galende (2004 citado en Estefó, 2011) quien afirma que el concepto de resiliencia es pensar a una persona no como víctima pasiva de sus acontecimientos, sino activa de su experiencia. El autor agrega que la adversidad debe ser entendida como productora de nuevos significados y valores que nacen de la experiencia del sujeto y establecen un sentido posterior concreto. Dicho en otras palabras, aprender. La ventaja reside en que con la resiliencia no se patologiza la adversidad, sino que se amplían los horizontes para su comprensión.

A lo largo de la revisión de la literatura sobre resiliencia se han identificado varios conceptos que acompañan su definición y que son fundamentales para comprender su aplicación. Por ejemplo, Munist et. al (1998) consideran que es importante identificar algunas conductas resilientes para comprender el concepto, las conductas son las siguientes: la competencia social, la capacidad de resolver problemas, la autonomía y el sentido de propósito.

La competencia social, da cuenta de las habilidades en el relacionamiento con los demás, cuando es capaz de comunicarse eficazmente, cuando escucha al otro de una manera activa, cuando demuestra empatía y afecto en sus relaciones. Algunos autores han enfocado sus estudios en el modelo de competencias con el fin de identificar cuáles son las características de las personas que se desarrollan exitosamente y que surgen de los sistemas sociales e individuales, a los cuales está inmersa la persona, al contexto.

La capacidad para resolver problemas, surge a partir de las primeras etapas de la infancia, considerado el naciente sentido del yo, cuando el niño comienza a partir de los 4 a 10 meses a desarrollar habilidades sensorio-motrices que lo impulsan buscar las cosas por sí mismo para satisfacer sus necesidades. Munist et. al. (1998), mencionan que los niños que se desarrollan adecuadamente en esa etapa

de resolución de problemas, en la edad adulta serán capaces de enfrentarse a diversas situaciones sin ningún impedimento y serán personas sanas y exitosas.

En cuanto al sentido del propósito y de futuro, estos mismos autores, lo relacionan con los siguientes factores protectores “expectativas saludables, dirección hacia objetivos, orientación hacia la consecución de los mismos (éxito en lo que emprenda), motivación para los logros, fe en un futuro mejor, y sentido de la anticipación y de la coherencia”.

La mayoría de las personas resilientes muestra una buena autoimagen y una alta valoración de sí mismos; presentan además, sentimientos de autoeficacia; una actitud cooperadora y segura; son imaginativos y exitosos, tienen buenas relaciones interpersonales y al interior de su familia, alta disposición al trabajo, alta motivación de logro, gran capacidad para resolver problemas, persistencia y esfuerzo, una gran mayoría tiene un objetivo sentido de plan que guíe sus vidas y se perciben con importantes recursos psicológicos para enfrentar y mejorar sus condiciones de vida.

A tono con estas características, es válido señalar que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales, por tanto, es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales. De esta manera, resulta interesante indagar el rol y la importancia de la resiliencia en los grupos y equipos de trabajo.

En este contexto, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo (West et al., 2009 citado en Meneghel, Salanova y Martínez, 2013). Por esa razón puede ser considerada una capacidad positiva significativa, debido a que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes.

La resiliencia en comunidades trata a grupos sociales en general, compuestos por una variedad de personas que conforman y hacen parte de esa cultura que los hace reconocerse como grupo; mas no trata a un conjunto de personas con un mismo problema, para este caso se hablaría de una generalización de factores resilientes en personas con una misma condición.

Es por ello que Benedict señala que la sociedad y el individuo no se unen por una relación antagónica, ya que la conducta individual ejemplifica las motivaciones de la cultura. La cultura de una sociedad proporciona la materia prima de la que el individuo hace su vida, por tanto la sociedad no es separable de los individuos que la componen, los une una relación de interdependencia. La mayor parte de la cultura del individuo se encuentra determinada por la cultura de sus grupos, y la menor parte de la mentalidad cultural del individuo se basa en lo que cada persona selecciona, combina y aún en ocasiones crea. Por eso, las personalidades pertenecientes a los mismos grupos no son nunca idénticas, difieren entre sí en, por lo menos, varios puntos secundarios (Calderon, 2009).

Como hasta el momento se ha podido percibir, la información teórica y de investigación sobre resiliencia es tan amplia que se puede conceptualizar desde

ópticas diferentes. La controversia ha girado en los niveles conceptuales, empíricos y metodológicos. En términos más simples, la conclusión de estos autores radica en remarcar que el constructo *resiliencia* es tremendamente relevante, pero presenta muchas deficiencias que necesitan ser mejoradas a través de una actitud científica sistemática.

1.2.- Una aproximación a la resiliencia organizacional

Los antecedentes teóricos conceptuales citados hasta el momento evidencian que queda mucho por investigar sobre el concepto de resiliencia, de allí que su adaptación al campo organizacional es aún más reciente. La premisa fundamental está dada por el afán de entender a aquellas empresas exitosas que han perdurado bastante tiempo en el mercado y en el imaginario de las personas como tal, a pesar de someterse a un entorno permeado de crisis de toda índole.

Precisamente en eso radica el gran reto de las empresas de hoy día; aprender a gestionar en la crisis, saber lidiar con mercados sumamente inestables y poder administrar la escasez. Por esa razón, se hace necesario empezar a percibir y tratar a las organizaciones de forma diferente; ya la evolución ha demostrado que aquellas empresas resistentes al cambio suelen sufrir los efectos de una inadecuada planificación estratégica.

Al investigar en torno a la resiliencia en el ámbito organizacional se encuentra que no existe un marco teórico de referencia claro. A pesar de eso, algunos enfoques de la teoría organizativa, como la del aprendizaje organizacional y la ecológica pueden ofrecer explicaciones y fundamentación teórica para una mejor comprensión de la resiliencia organizacional.

En ese sentido, la teoría del aprendizaje organizacional pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; así, la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. El aprendizaje es un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas (Kuchinke, 1995 citado en Meneghel et al., 2013).

Por su parte, la teoría ecológica entiende que las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis. Esto es debido a que las personas y las organizaciones no existen como entes aislados porque están influidas por el contexto psicológico, social y ambiental (ecológico) (Meneghel et al., 2013).

Es obvio que estas teorías pueden ser utilizadas como anclaje teórico en el estudio de la resiliencia organizacional, cada una haciendo hincapié en sus propias cuestiones claves. En este contexto es donde participa el concepto de resiliencia organizacional y sobre el cual han surgido varias definiciones, tal es el caso de Minolli (2000) quien manifiesta que son aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea

afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

Gallopín (2006 citado en Sanchis y Poler, 2011) considera la resiliencia como una capacidad adaptativa de la empresa. La describe como su habilidad para tratar, adaptarse y recuperarse ante una perturbación. La resiliencia muestra cómo de bien una empresa puede disminuir su nivel de vulnerabilidad ante riesgos tanto esperados como no esperados; cómo de flexible es reorganizándose a pesar del entorno cambiante y cómo de efectiva puede ser recuperándose en el menor tiempo posible y con el menor coste.

Mientras que Sampedro (2009) la asume como “la capacidad de la organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión”, Patterson (1997) la define como la capacidad que tiene la empresa y todos sus miembros de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos.

La resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre. En consecuencia, la resiliencia es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo. La resiliencia no es una condición estática de una organización, puede variar con el tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular (Medina, 2012).

En tanto, Somers (2009) afirma que la resiliencia no es vista específicamente como una serie de pasos sino como un conducta, actitud y patrón dentro de la cultura de la organización; Además Lengnick-Hall y Beck (2003, citado en Somers 2009) manifiesta que la resiliencia es una mezcla de comportamientos, perspectivas e interacciones que se desarrollan, se miden y se administran, por ello es un factor tan importante para medir cuando se observa cómo las organizaciones responden ante las crisis.

A través de estas definiciones, se puede observar un elemento común, y es que la resiliencia es la respuesta a cambios inesperados e imprevistos, a sucesos disruptivos así como perturbaciones, lo que constituye la habilidad para que la empresa se adapte y responda a dichos cambios (Erol et al., 2010 citado en Sanchis y Poler, 2011).

Se comprende entonces, la resiliencia como la capacidad de reinventar los modelos de negocios y estrategias cuando las circunstancias cambian o se complican. La resiliencia estratégica no consiste en reaccionar ante una crisis única o recuperarse de un revés, se trata de anticiparse y no solo de adaptarse.

También Hu et al. (2008) afirman que el modo en que las organizaciones responden a dichas perturbaciones, no sólo es importante para la supervivencia de las empresas, sino que lo es también para la “salud” económica de las comunidades en las cuales dichas organizaciones operan. La resiliencia organizacional es consecuencia de la aplicación de la resiliencia humana debido a que las organizaciones son administradas por personas y la organización por sí misma nunca podría aplicar los principios de la resiliencia.

Por eso, resultan indudables los beneficios ligados al desarrollo de las características del capital psicológico, a pesar de no ser tan conocidos en el mundo empresarial por constituir conceptos nuevos que se habían estado aplicando en otros campos. La inversión en el desarrollo del capital psicológico en los empleados reporta grandes ventajas debido a que se obtiene alto potencial de mejora en la construcción de la organización. La satisfacción y el compromiso se aumentan y las alianzas estratégicas mejoran (Horta y Puentes, 2012).

De allí que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como se ha ido gerenciando el capital humano de la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membrecía y pertenencia.

La resiliencia personal es en muchos casos traspasada a las organizaciones, con el objetivo de que éstas aprenden a adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida y efectiva a cualquier impacto, sin perder la capacidad de continuar y cumplir con los objetivos trazados por la organización. El sector micro empresarial sería el más enriquecido y potenciado al contar con profesionales altamente resilientes (Acuña, 2013).

Este propio autor parte del enfoque de la resiliencia organizacional como una competencia directiva blanda que permite al profesional encontrar el significado a la adversidad en lugar de desesperarse. El profesional resiliente improvisa soluciones de la nada no complicándose por lo que no tiene. Los profesionales resilientes son capaces de enfrentar el fracaso, recuperarse y adaptarse rápidamente al cambio e incertidumbres y salir fortalecido de ello.

Desde la investigación científica se han planteado modelos de organizaciones saludables; las cuales cuentan con empleados saludables (capital psicológico positivo) y con resultados saludables (en cuanto a beneficios financieros y relaciones con el entorno laboral y la comunidad), gracias a la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Cifre y Navarro, 2013).

Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (por ejemplo, diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización (selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008, citado en Cifre y Navarro, 2013).

Drucker (2004), Melillo y Suárez (2004) citado en Castillo y Leal (2007), han enfocado sus explicaciones de la resiliencia organizacional atendiendo a los desafíos que deben enfrentar los trabajadores. Ellos son:

- 1- Desafío cognitivo: se encuentran aspectos fundamentales como la capacidad de relacionar, especialmente con influencia sobre la acción

humana de las cogniciones integrantes del desafío cognitivo se incluyen las cogniciones variables y las estables.

- 2- Desafío estratégico: este desafío se impone en torno a las condiciones que rodean a las organizaciones, incluye: misión, visión, objetivos y tácticas empresariales.
- 3- Desafío político: la posibilidad de superar los obstáculos de la burocracia organizacional, creando personal innovador, capaz de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno empresarial y social, minimizando las cualidades burocráticas aún presente en algunas empresas, utilizando: recursos financieros y recursos humanos.
- 4- Desafío filosófico: optimizar la filosofía organizacional enfocada hacia la innovación.

Con el objetivo de potenciar los estímulos externos e incentivar al individuo a que maximice su contribución a la empresa se presenta, entonces, el desafío de averiguar, respecto de cada empleado, cuál es su posibilidad de logro y avance y qué aspectos de su trabajo elevan su entusiasmo y compromiso.

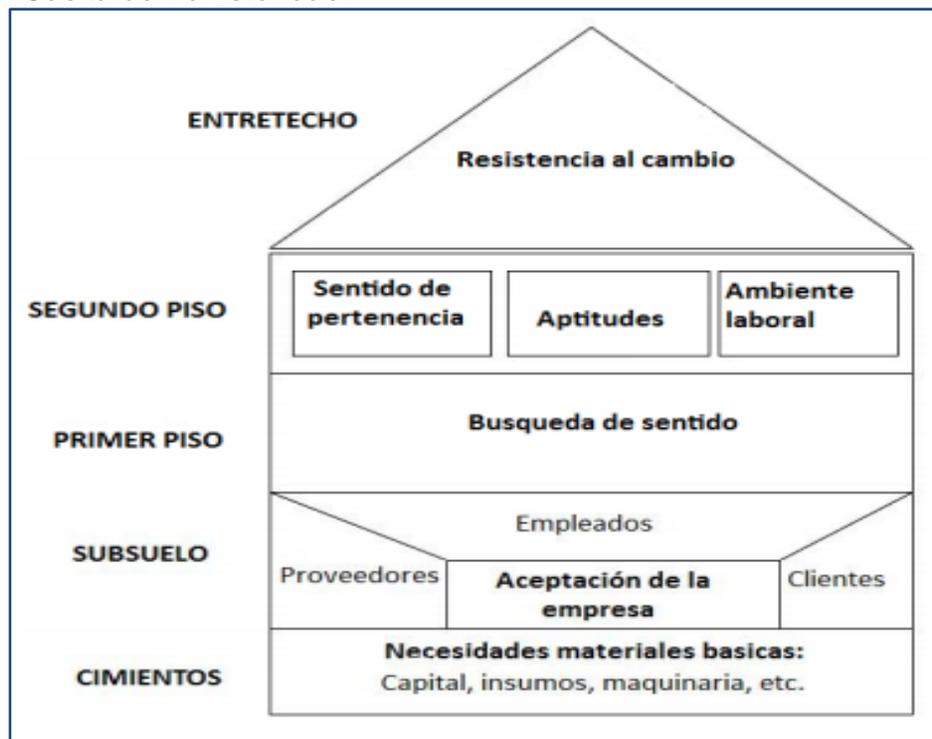
Características tan beneficiosas para el desempeño de grupos humanos como la facultad de comprender a los demás, la percepción de la necesidad de desarrollo de los otros, el aprecio de la diversidad como medio de identificar oportunidades, el uso de tácticas efectivas de influencia, el manejo eficiente de conflictos, la capacidad de liderar positivamente, la habilidad de crear sinergia grupal a través de la cooperación y la colaboración, la facilidad para establecer vínculos y catalizar los cambios.

Resumidas todas ellas en los conceptos de empatía y habilidad social, son las que permiten cristalizar las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el empowerment y la motivación de las personas que interactúan dentro del medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes (Minolli, 2000).

Una condición básica para saber qué tan resilientes son las empresas es conocerlas. Existen elementos potenciales dentro de las organizaciones, necesarios para la construcción de la resiliencia. Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de labor (conocerse) es la casita de Vanistendael (Figura I), la cual inicialmente fue concebida como una herramienta de comunicación para presentar de manera comprensible algunos elementos claves que contribuyen a la resiliencia.

En la actualidad esta herramienta ha venido sufriendo algunas variaciones y ahora es utilizada como modelo cualitativo para la identificación de elementos resilientes (León, 2013).

Figura I. Casita de Vanistendael



Fuente: León (2013)

Atendiendo al criterio de León (2013), se analiza la casita de Vanistendael de la siguiente manera

- ✓ Cimientos: Esta primera parte hace referencia a aquellos elementos básicos que necesita la empresa para subsistir.
- ✓ Subsuelo: Permite establecer qué tan estrecha es la relación entre la empresa y los grupos de interés, lo importante de esto es lograr establecer en qué estado se encuentran las relaciones, qué tan aceptada es la empresa y qué percepción tiene el entorno.
- ✓ Primer piso: La búsqueda del sentido es darle un significado a la empresa, tiene que ver con la parte de misión, visión y objetivos, pero principalmente tiene como objetivo identificar cuál es el verdadero negocio de la organización.
- ✓ Segundo piso: Esta parte incentiva la introspección organizacional, promueve un análisis interno de la empresa en diferentes campos.
 - Sentido de pertenencia: ¿Qué tan dispuestos se encuentran todos los empleados a luchar por la empresa? ¿Existe alguna causa con la cual los empleados se encuentran identificados y qué tanto la apoyan? ¿Qué sacrificios estaría dispuestos a hacer por la empresa y qué sacrificios haría la empresa por los empleados?
 - Aptitudes: Lograr establecer para qué cosas es realmente buena la empresa y para qué otras no.
 - Ambiente laboral: ¿Qué tipo de conflictos suelen darse al interior de la empresa? ¿Qué tan felices se encuentran los trabajadores? En este caso

es adecuado mirar elementos fundamentales para cualquier trabajador como los horarios de trabajo, carga laboral, salario, prestaciones, etc.

- ✓ Entretecho: El objetivo del entretecho es mirar qué tan abierta se encuentra la organización para recibir nuevas soluciones, a explorar nuevos campos y mirar las nuevas tendencias del mercado. Lo primordial es que las empresas siempre estén dispuestas al cambio.

Una empresa que haya definido en función de la estrategia de forma clara cuál es su sistema de valores y su cultura, y si estos han sido divulgados, compartidos e introyectados a toda la organización, tendrá una plataforma de comportamientos orientados a fortalecerlos resultados y sobre todo a sortearlas dificultades. La cultura y los valores tienen una prueba de fuego en cada crisis de la empresa, no tanto cuando las cosas andan bien. Es claro que una empresa que privilegie marcos de comportamiento basados en la confianza, la cooperación y la transparencia tendrá un mayor repertorio de posibilidades de éxito (Atehortúa, s.f)

Sería entonces, al decir de Medina (2012) que una organización resiliente es la que posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo.

Un ambiente laboral resiliente, de acuerdo al criterio de Saavedra (2004) es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas.

Son instituciones que se reconocen a sí mismas formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana, dándole atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes. Son instituciones innovadoras y creativas, que valorarán las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes. Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Es pertinente reconocer la existencia de un cierto grado de vinculación e interdependencia entre las organizaciones, es decir, ninguna organización es una entidad totalmente aislada (Daft et al., 2010 citado en Medina, 2012). La resiliencia de una organización probablemente se encuentra relacionada de manera directa o indirecta con la resiliencia de otras organizaciones (clientes, proveedores, agentes gubernamentales e, incluso, competidores). Adicionalmente, una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica.

Según Atehortúa, (s.f) la resiliencia en los términos descritos provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos particulares de la vida empresarial, tales como:

- ✓ Procesos de cambio organizacional y cultural, en los cuales se pone a prueba la capacidad tanto individual como grupal para enfrentar estos retos.
- ✓ Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, contradicción y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- ✓ Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.
- ✓ Procesos de reducción o de reasignación de personal.

La resiliencia y sus atributos pueden ser un insumo importante para hacer estos procesos menos traumáticos, más productivos, sobre todo para lograr respuestas y comportamientos que potencien y enriquezcan dichos procesos al terminar fortaleciendo tanto a la empresa como a sus colaboradores. Las organizaciones no sólo deben resistir ante los cambios sino que deben buscarlos porque implican riesgos y situaciones adversas que al enfrentarlas servirán para aprender y ser más resilientes, haciéndolas más aptas para solucionar diferentes tipos de contingencias futuras.

El ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está permeado por las perturbaciones del medioambiente donde trabaja. Existe por tanto, una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización: todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, ineludiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo y desde el individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto (Medina, 2012).

En este sentido, las empresas precisan de un marco metodológico para determinar, evaluar y analizar la situación de la organización e incluso de la cadena de suministro desde el punto de vista resiliente. Sheffi y Rice (2005 citado en Medina, 2012) explican que cualquier disrupción significativa tiene consecuencias en el rendimiento de la empresa, ya sea medido en ventas, nivel de producción, beneficios, servicio al cliente u otra métrica relevante, y dividen una disrupción en 8 diferentes fases:

1. La preparación: es cuando en algunos casos las empresas pueden prever y prepararse para minimizar los efectos posteriores a la disrupción.
2. Evento disruptivo: es el momento en el que cualquier situación amenaza la operatividad diaria de una empresa. Ejemplo un proveedor se va del negocio.
3. La primera respuesta: son las medidas oportunas tomadas en el primer momento para que las consecuencias no sean más graves. La duración de esta fase dependerá de la naturaleza del evento
4. El impacto inicial. El impacto de algunas situaciones disruptivas se presenta inmediatamente, mientras que otras pueden tomar algún tiempo antes de afectar a una organización. Depende de factores como la magnitud de la

disrupción, la capacidad y preparación, la resiliencia inherente a la firma, y la cadena de suministros.

5. El impacto total. En algunas ocasiones, una vez recibido el impacto total de la disrupción el rendimiento cae estrepitosamente. En otros eventos, cuando la disrupción golpea directamente las instalaciones de una organización, el impacto total es inmediato.
6. Preparación para la recuperación. Este momento inicia de manera inmediata o de forma paralela con la primera respuesta. Esto puede ser ejemplificado con la evaluación de nuevos proveedores o el redireccionamiento de los recursos destinados a los antiguos.
7. La recuperación: es restablecer la producción o la distribución de los proveedores o hacer llegar de nuevo los productos a los clientes, reparar la infraestructura dañada o corregir los daños sufridos en las tecnologías de la información.
8. El impacto a largo plazo. Generalmente toma algún tiempo recuperarse de los efectos provocados por una disrupción, pero esta circunstancia se agudiza si la relación con los clientes se ve afectada en el proceso, en este caso el impacto es de larga duración y difícil enmienda.

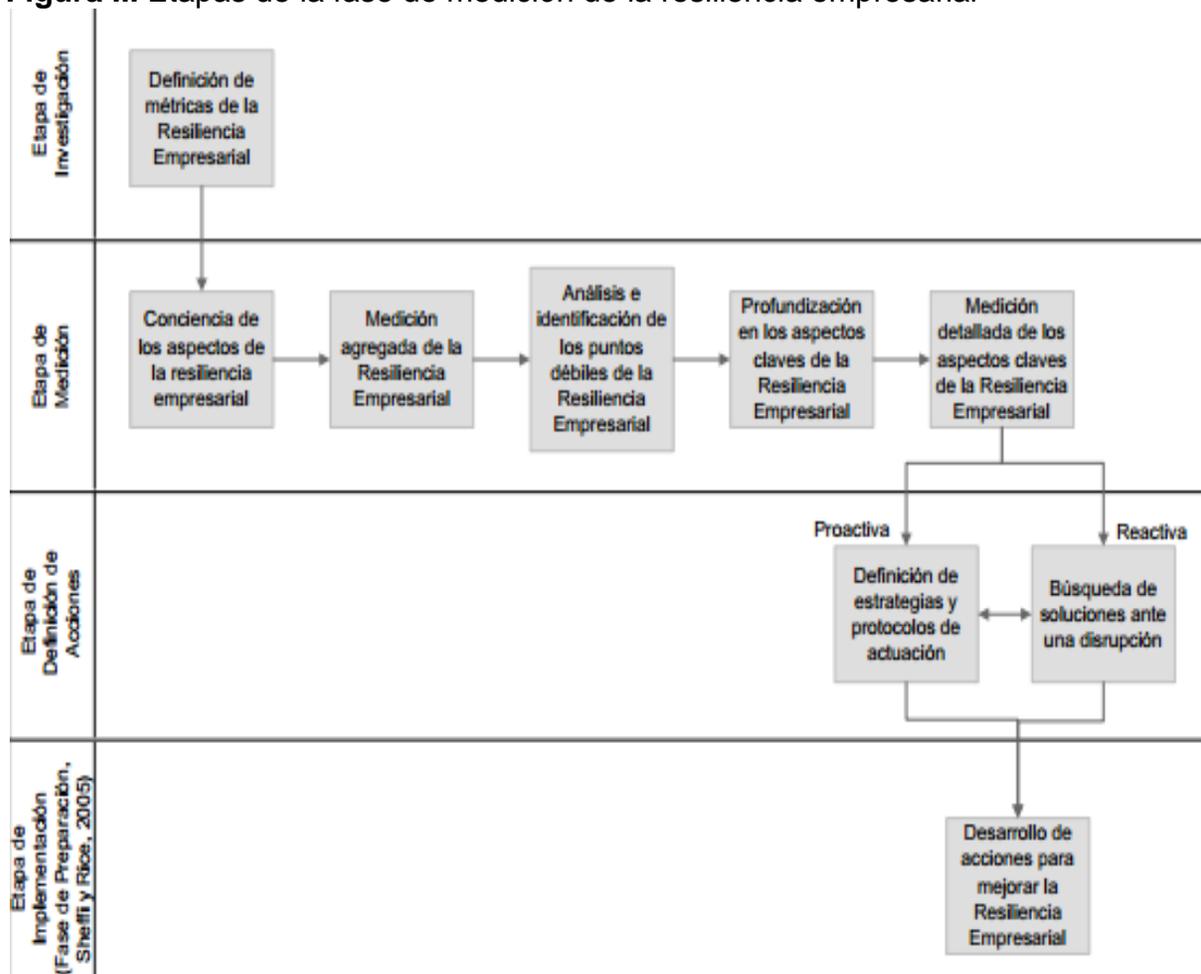
El marco metodológico debe cubrir todas las fases de una disrupción descritas anteriormente. Sin embargo, cabe destacar que la identificación y cuantificación de medibles de resiliencia debe estar englobada en la primera fase de preparación de un evento disruptivo o incluso en una fase previa a esta preparación, para que las empresas tengan conocimiento de sus debilidades y puedan actuar de forma precisa y coherente ante una ruptura brusca.

Por ello, la medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos, se debe realizar con anterioridad al evento disruptivo para de esta forma poder actuar más rápidamente y con unas guías bien definidas ante el problema. Además, es aconsejable incluir una fase más previa a la preparación que podría denominarse medición de la resiliencia empresarial (Sanchis y Poler, 2011).

Estos autores refieren que la fase de medición de la resiliencia empresarial incluye un análisis de los potenciales peligros en una organización y de la capacidad actual de la empresa para reponerse. Para ello, se definen métricas reales, que reflejan la situación existente de la empresa y que son fácilmente entendibles por las organizaciones. Estas deben englobar componentes tales como la capacidad adaptativa de la empresa, la vulnerabilidad, la probabilidad de ocurrencia de un evento disruptivo, el tiempo y nivel de recuperación, la posición competitiva de la empresa, el compromiso y responsabilidad de la cadena de suministro entre otros.

Teniendo en cuenta estos argumentos Sanchis y Poler (2011) proponen el siguiente esquema que visualiza las etapas de la fase de medición de la resiliencia, previa a la fase de preparación.

Figura II. Etapas de la fase de medición de la resiliencia empresarial



Fuente: Sanchis y Poler (2011)

Esta fase que aquí se describe por Sanchis y Poler (2011) es de vital importancia para que las empresas adopten una actitud proactiva y de esta forma, estén siempre preparadas para dar una respuesta rápida, eficaz y eficiente ante una interrupción, minimizando los efectos negativos en el rendimiento de la empresa.

En suma, la resiliencia y sus aplicaciones organizacionales abren un nuevo sendero analítico para el estratega porque amplía los elementos de diagnóstico y permite construir una batería de escenarios y de planes alternos factibles mucho antes de la ocurrencia del hecho crítico. Por lo cual amerita un esfuerzo superior, conocer y profundizar en las implicaciones de la resiliencia organizacional en la satisfacción del cliente. Es una oportunidad de utilizar los elementos investigados para viabilizar las funciones de la empresa en un campo de acción más amplio.

1.3.- Apuntes sobre la empresa y su administración.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Al repasar la historia se encuentra que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales, ejemplo los ejércitos griegos y romanos, así como la iglesia católica romana. De esta misma forma las personas

han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

De acuerdo con la Teoría General de Sistemas, la organización, es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. Puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes (Manene, 2010).

Al respecto, Ameneiro (2001) plantea que la empresa puede ser considerada como un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno o marco socioeconómico del que recibe inputs (entradas) y al que le ofrece outputs (salidas). Es físico-técnico o mecánico, en tanto transforma materias primas en productos terminados y es también financiero, al transformar ahorro en capital productivo y mental. Por tanto, vendría siendo en resumen, un sistema procesador abierto y regulado.

Múltiples han sido las definiciones en torno al concepto de empresa, entre las que se encuentra la mencionada por el Derecho Internacional, calificándola como el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado (Torres, 2009). En tanto, los sociólogos en un sentido más académico la asumen como un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo producen bienes o servicios que favorece la satisfacción de las necesidades de la comunidad

Lo antes referido, conlleva a pensar en la empresa, no solo como una célula económica, sino también, una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.

La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso, no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

La empresa en la economía de mercado suele considerarse como una unidad económica-productiva, como una actividad con ánimo de lucro, la cual se asocia a la asunción de riesgos y la cual es conducida por un individuo llamado empresario (Valladares, 2012). Además, todas tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", pues consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Siendo así, la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o

grandes empresas. Es un producto social como tal, pues la función administrativa en cuanto a su desarrollo y evolución depende de la capacidad creadora del hombre.

Se ha dado en llamar a la administración, el arte de hacer las cosas a través de la gente. Esta definición de Mary Parker Follett, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1995). La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. La teoría de la administración científica surge por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica (Stoner et al., 1995). Esta se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual; mientras que la teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.

Henry Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha (Stoner et al., 1995).

Fayol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Mary Parker Follett fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones (Stoner et al., 1995). Partía de la premisa de Taylor, de que los obreros y los patrones compartían un fin

común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor.

El modelo de Follett fue un antecedente importante del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

Por su parte, aparece la escuela conductista, la cual surge, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por lo tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones.

En tanto, el enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Este concibe la empresa como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas les ofrece a los administradores una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio (Stoner et al., 1995).

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwig Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes. Fue en 1954 cuando Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo (Edzon, s.f).

Como se ha podido apreciar hasta el momento el estado actual de la teoría administrativa es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variable que deben ser tenidas en consideración. En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente), cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa.

A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa.

Conclusiones parciales del capítulo

- ✓ Las descripciones fenomenológicas de cualidades resilientes se reconocen como la habilidad de un individuo, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz.
- ✓ La construcción de la resiliencia significa hacer mayor énfasis en qué es lo que las personas pueden hacer por sí mismas y cómo se pueden fortalecer sus capacidades, antes de concentrarse en su vulnerabilidad.
- ✓ El análisis epistemológico efectuado permite reconocer la carencia de fundamentos teóricos y conceptuales relativos a la resiliencia organizacional en empresas comercializadoras de combustibles.
- ✓ Las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, desarrollando incluso, una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, ya sean estos económicos o intangibles.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II.- Procedimiento metodológico para el mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

En este capítulo se expone una breve caracterización de la entidad objeto de estudio, así como el procedimiento metodológico para responder al problema científico, el cual se estructura en 4 etapas de desarrollo: diagnóstico de la situación actual de la empresa, medición de la resiliencia organizacional, propuesta de acciones y validación de la propuesta por el criterio de expertos. Además se presentan las técnicas y herramientas utilizadas en cada una de estas etapas.

2.1.- Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

En el año 2006 tras el surgimiento de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) y los proyectos vinculados a ella, se decide crear la Empresa Mixta Petróleos de Venezuela-Unión Cuba-Petróleo (PDVCUPET-SA), con el objetivo de reactivar la producción tecnológica de la industria petrolera. Esto motivó que la Refinería de Petróleo “Camilo Cienfuegos” que hasta ese momento venía desarrollando actividades de comercialización, cambiara su denominación, por Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, en virtud de la Resolución 248 del 5 de octubre de 2006, emitida por la Ministra de la Industria Básica, manteniendo la comercialización como actividad fundamental dentro de su objeto social (Martínez, 2014).

Siendo su objeto empresarial:

- ✓ Brindar servicios de manipulación, transportación, distribución y efectuar la comercialización mayorista de combustibles y sus derivados, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a la población gas licuado en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de almacenamiento, manipulación y transportación de lubricantes a las entidades de la Unión Cuba-Petróleo (CUPET), en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de capacitación y certificación de operaciones de combustibles a entidades, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de instalación, reparación y mantenimiento de instalaciones de gas licuado a la población, en pesos cubanos y a entidades nacionales en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista chatarra a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista recursos y materiales inmovilizados y en desuso, en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista recursos y materiales contenidos en sus existencias que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo a las entidades de la Unión Cuba-Petróleo y previa autorización de ésta, en pesos cubanos.

- ✓ Prestar servicios de recogida de aceite usado, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de consultoría técnica en actividades vinculadas al petróleo, a entidades en pesos cubanos.

La empresa tiene como **misión**: Comercializar combustibles y sus derivados para garantizar a nuestros clientes la continuidad y estabilidad de la producción o los servicios, mediante el cumplimiento de los plazos de entrega y atención personalizada.

La **visión** es: Ser una organización competitiva en la comercialización de combustibles y sus derivados dentro de la Unión Cuba-Petróleo por:

1. La eficaz y eficiente utilización de capital humano, recursos materiales y financieros.
2. Aprendizaje permanente de sus miembros.
3. Las competencias laborales de sus trabajadores
4. La aplicación del sistema de gestión integrada de sus procesos
5. Elevado nivel de satisfacción de los clientes

Los **valores compartidos** de la empresa son: la profesionalidad, el respeto al cliente, la colaboración, la confianza, el aprendizaje y el compromiso.

La empresa tiene aprobado y se aplica el Perfeccionamiento Empresarial, con un desarrollo en espiral y sostenido, basado en la mejora continua de sus procesos. Estructuralmente la empresa está constituida por 5 Direcciones funcionales (Dirección General, Capital Humano, Contable-Financiera, Dirección Técnica y Atención al Cliente) y 4 Unidades Empresariales de Base (UEB), (Ventas, Cayo Largo del Sur, Control de Operaciones y Aseguramiento). Cuenta además, con diversos grupos subordinados a las direcciones y UEB (s) (Anexo A).

La organización mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio sin provocar daños al Medio Ambiente, tampoco a la Seguridad y Salud del trabajador ya sea empleado o de la sociedad. En ello, se incluye un edificio que constituye la administración de la empresa, ubicado en Finca Carolina, Refinería de Petróleo “Camilo Cienfuegos”, en el cual se encuentran la mayoría de sus áreas, como son: la Dirección General, Dirección de Capital Humano, Dirección Contable-Financiera, UEB Ventas y UEB Control de Operaciones.

Cuenta con otras instalaciones como son los Puntos de Venta de Gas Licuado del Petróleo, distribuidos por los 8 municipios de la provincia. En tanto, la Dirección de Atención al Cliente, Dirección Técnica y la UEB Aseguramiento radican en Ave. 56 # 3705 entre 37 y 39, municipio Cienfuegos. Mientras que la UEB Cayo Largo del Sur, se encuentra enclavada en el lugar que lleva su nombre y pertenece geográficamente al municipio especial Isla de la Juventud. Teniendo en cuenta dicha estructura, la organización está compuesta de la siguiente manera (Tabla I):

Tabla I. Composición de la empresa

Nivel escolar	Cant.	Categoría	Cant.	Sexo	Cant.	Raza	Cant.
Superior	85	Operario	21	Femenino	54	Blanca	149
Técnico medio	35	Servicio	8	Masculino	128	Negra	20
Bachiller	53	Administ	18	-	-	Mestiza	13
Medio	7	Técnico	118	-	-	-	-
Obrero calificado	2	Cuadro	17	-	-	-	-
Total	182		182		182		182

Fuente: Plantilla de la empresa

Se dispone de un parque de microcomputadoras interconectadas entre sí y a su vez agrupadas en subredes, acorde con las distintas áreas funcionales de la empresa. Dichas subredes se encuentran conectadas a distintos servidores, encargados de brindar acceso a Internet, servicio de correo electrónico, servicio de mensajería instantánea, publicación Web, sitios FTP, entre otros. Se cuenta con un nodo central que brinda estos servicios a las empresas del Campamento CUPET: Empresa de Servicios del Petróleo (EMSERPET), Petroempleo, Centro Politécnico del Petróleo (CPP), Transportación del Petróleo (TRANSCUPET), Empresa de Mantenimiento del Petróleo (EMPET), entre otras.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la empresa, abarca las respuestas a los requisitos de las Normas NC ISO 9001:2008 , NC ISO 14001:2004, NC 18001:2005y NC 3001:2007, que se aplican tanto al servicio de la comercialización mayorista de combustibles líquidos: (gasolina motor sin plomo de 83, 90 Y 94 octano; petróleo combustible pesado; combustible diesel regular; combustible diesel marino IFO 180 e IFO 380; turbo combustible Jet A-1 (se exceptúa los combustibles domésticos), como a los aspectos ambientales que se generan o se pueden generar durante el servicio, a la seguridad y salud del trabajo y al capital humano necesario para la realización de los procesos aprobados durante la realización del servicio anterior (Martínez, 2014).

Los productos comercializados se desarrollan en diferentes líneas de negocio, tal es el caso de: el petróleo combustible (fuel oil), diesel, turbo combustible Jet A-1, gasolina, kerosina, gas licuado del petróleo, alcohol F-5, crudo nacional, aceite usado y nafta. Son considerados productos líderes: el petróleo combustible (fuel oil), el alcohol F-5, la kerosina, el diesel y el gas licuado del petróleo.

La comercialización de combustibles y sus derivados es ejecutada por la UEB Ventas y la UEB Cayo Largo del Sur, para ello se aplican los procedimientos e instrucciones del SIG correspondientes en cada caso. La dirección de la empresa asegura que el proceso de comercialización (ventas) ocurra bajo condiciones controladas. Se dispone del catálogo de combustibles, el cual contiene los requisitos que el producto debe alcanzar. En el Centro de Dirección, se verifica

que los resultados del informe del ensayo emitido para cada producto combustible por el laboratorio de la Refinería de Cienfuegos, contra las especificaciones documentadas en el catálogo de combustibles.

Las actividades de liberación y entrega de combustibles al cliente genera aspectos ambientales los que potencialmente constituyen riesgos para el Medio Ambiente y la Seguridad y la Salud no solo para los empleados de la empresa sino también para las personas en general, en este sentido existe intercomunicación con clientes, proveedores y con partes interesadas. Los clientes del sector estatal están identificados por los siguientes segmentos de mercado: Generación, Industrial, Servicios, Transporte, Serviciaje y Militar (Anexo B).

A continuación se muestran los que son considerados clientes potenciales:

Tabla II. Clientes potenciales por segmentos de mercado

Segmentos de mercado	Clientes potenciales
Generación	OBE Cienfuegos Generación
	Central Termoeléctrica Cienfuegos
Militar	Estado Mayor Región Militar Cienfuegos
	Logística Ministerio del Interior (MININT)
Serviciaje	Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos (EPICIEN)
Transporte	Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos SA (ECASA)
	Empresa de Suministros al Ferrocarril
	Corporación CIMEX Centro S.A Sucursal Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

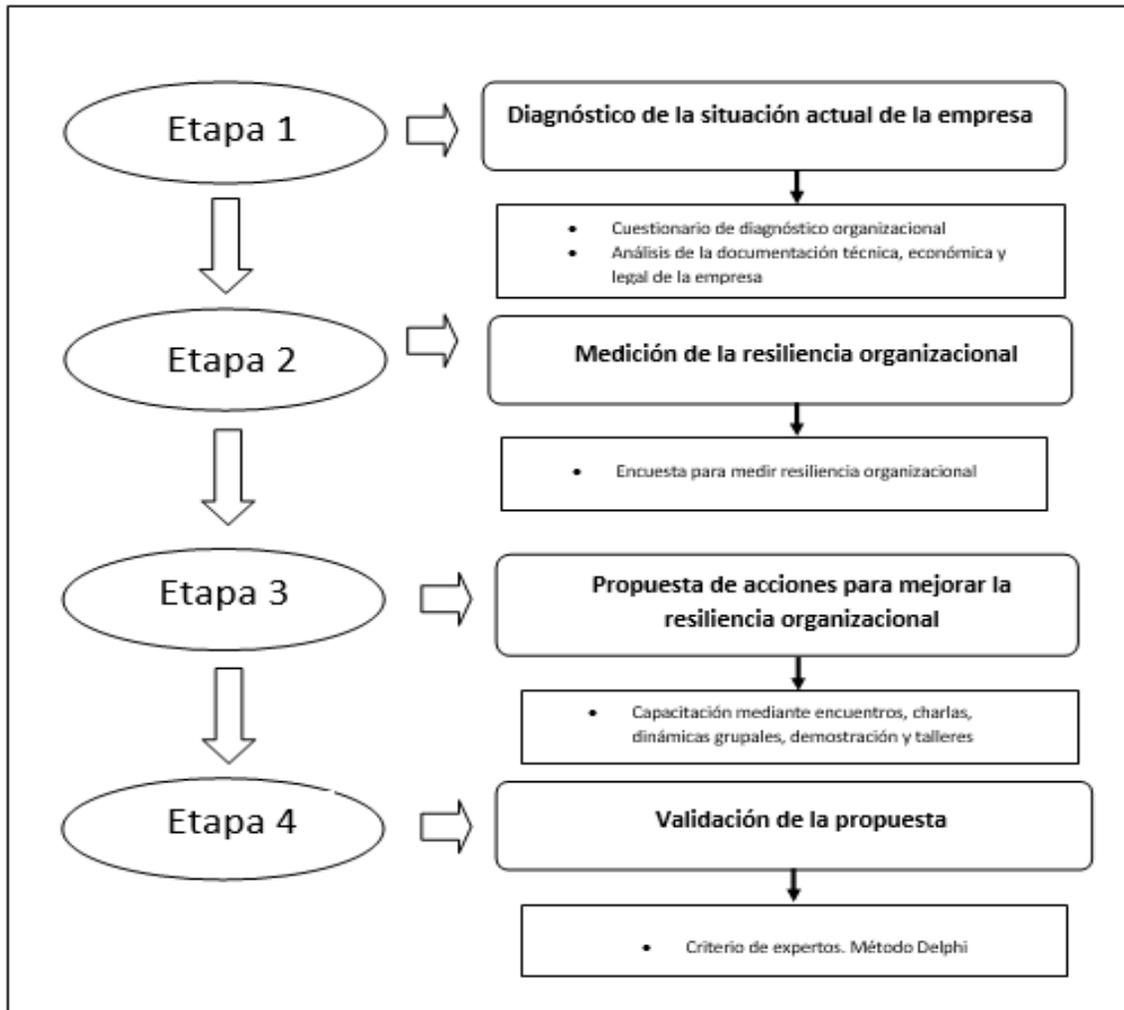
Para cumplir con la demanda de combustible solicitada por los clientes, se contrata el servicio de transportación de combustibles; en la actualidad este proceso lo ejecutan los proveedores TRANSCUPET y Navegación Caribe. En correspondencia con todo lo anteriormente señalado, la empresa garantiza la función de control mediante la aplicación del autocontrol sistemático, contando con la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República actualizada, en concordancia con su actividad y sus características.

2.2.- Procedimiento para la elaboración de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

El estudio de la resiliencia es trascendental hoy en día por las contradicciones que tiene tanto a nivel personal como organizacional, lo cual urge concentrar esfuerzos

en desarrollar acciones que sean capaces de medir y evaluar este constructo con precisión, sólo así se podrá identificar las características y atributos resilientes de las personas para favorecer su desenvolvimiento en las empresas. Por esta razón, se ha diseñado un procedimiento para la elaboración de una propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la empresa, que se representa esquemáticamente en la siguiente forma:

Figura III. Procedimiento para el mejoramiento de la resiliencia organizacional



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El diagnóstico representa una de las fases más importantes y trascendentes de los esfuerzos de desarrollo de las organizaciones laborales. No se limita a la fase inicial de la propuesta, sino que se lleva a cabo de manera continua a lo largo de la misma, con el objetivo de conocer el nivel de efectividad de las acciones, mediante la presencia de mecanismos de retroalimentación del proceso.

Es por ello, que debe ser un proceso semi-estructurado, de manera tal que se encuentre lo suficientemente planificado como para anticiparse a los acontecimientos, pero ser lo suficientemente flexible como para acomodarse a las necesidades que surjan a través del proceso (Ávila, s.f).

Una vez que han sido recopilados los datos, se pasa al análisis, examen y organización de los mismos para contestar las interrogantes que en la organización surgen con relación a diferentes procesos, permitiendo descubrir problemas y conflictos organizacionales, sus causas, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

El análisis puede ser llevado a cabo desde dos enfoques: el análisis cuantitativo, el cual incluye el uso de la estadística descriptiva y la estadística multivariada; y el análisis cualitativo, más complejo, que atrapa el fenómeno en su esencia.

En sus inicios, el diagnóstico constituye una descripción de la situación actual de la organización, en la cual se integran los datos obtenidos en la fase de recopilación de información con vistas a obtener un conocimiento integral de las características del ambiente interno (factores humanos, administrativos, tecnológicos, estructurales, normativos y de procesos) y externo (entorno político y socio - económico) de la organización. De esta manera, resulta importante conocer hasta dónde quiere y puede llegar la organización, para poder realizar comparaciones entre el estado actual y el deseado para su óptimo funcionamiento, comparándose su situación actual con la misión y la visión de la organización.

Para esta etapa se emplea el análisis de la documentación técnica, económica y legal de la empresa y el cuestionario de diagnóstico organizacional, el cual está constituido por 7 variables y 38 subvariables, cada una de las cuales es medida a través de 2 ó 3 ítems respectivamente, lo que hace un total de 97 ítems (Anexo C, D y E). La medición del cuestionario se realiza a través de una escala ordinal, teniendo cada ítem 5 opciones de respuestas posibles. La codificación de las respuestas establece que la respuesta extrema en el sentido positivo de la clave tiene un valor de 5 puntos y la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de 1 punto.

Para calificar cada ítem se suman todas las respuestas de los sujetos y se busca el promedio, lo que hace que el resultado siempre tome valores numéricos entre 1 y 5, con la posibilidad de fracción. De igual manera, para calificar la subvariable, se suman los promedios de las puntuaciones obtenidas por los sujetos en los ítems que miden la subvariable y se halla un nuevo promedio, que obtiene a su vez valores entre 1 y 5 con fracción y que indica la puntuación final de la subvariable.

El cuestionario es aplicado en base a la toma de muestras del universo de trabajadores para cada área de la empresa. El tamaño de la muestra a encuestar para cada uno de ellos, se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{0.0025 \times (N - 1) + 1}$$

Donde:

n - tamaño de la muestra a encuestar (cantidad de encuestas a realizar).

N - tamaño del universo (totalidad de trabajadores)

0.0025 –es el nivel de error aceptado, el cual en este caso es del 5% (máximo nivel de error sugerido).

Por consiguiente, si se tiene un universo de N=182 trabajadores,

$$n = \frac{182}{0.0025 \times (182 - 1) + 1} = 125$$

Se aplican 125 encuestas para tener un nivel de error de $\pm 5\%$.

Etapa 2. Medición de la resiliencia organizacional

Independientemente de que se han construido instrumentos de medición de aspectos vinculados a la resiliencia, como el impacto de la adversidad, niveles de adaptación, que han propiciado mayor precisión y delimitación del constructo; aún resultan insuficientes las investigaciones realizadas que permiten profundizar en el término desde la óptica de las organizaciones y su aplicación práctica.

En tal sentido, los métodos de estudio apuntan a reconocer y analizar aquellos comportamientos que, contruidos en la interacción, operan como factores protectores del daño en un contexto determinado. Conocer y analizar dichos factores de resiliencia, contextualmente delimitados, es el objetivo de las diversas propuestas de medición (Villalta, 2010).

Para la medición de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos se crea una encuesta del tipo de escalamiento Likert, por ser uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes (Anexo G). En la construcción del instrumento se tuvo en cuenta las definiciones conceptuales consultadas y referenciadas en el capítulo I de la presente investigación; así como también diversos instrumentos ya aplicados en otros contextos.

Se definen los ítems, a partir de listar las variables, según los siete pilares de la resiliencia descritos por los esposos Wolin (1993). Para la elaboración de la encuesta se decide unificar cuatro de los pilares en dos, quedando de esta manera la encuesta valorada por 5 variables, las cuales se describen de la siguiente manera:

1. Introspección e independencia: ambas se deciden evaluar juntas por la semejanza de contenido. Entiéndase como la capacidad de autovaloración y autoconocimiento frente a los problemas, así como en la claridad mental con respecto a la propia identidad, a las debilidades propias.
2. Capacidad de relacionarse: capacidad para expresar con naturalidad, claridad y respeto las necesidades, opiniones de los clientes; al mismo tiempo de saber escuchar, ponerse en su lugar para lograr comprender y aceptar su demanda.

3. Creatividad e iniciativa: en este caso también se unifican ambos pilares, debido a que a partir del nivel de creatividad se puede evaluar la iniciativa. Por tal razón, se comprende esta variable en un todo único como la capacidad de idear alternativas y caminos de salida ante la adversidad, mediante el impulso necesario para alcanzar el éxito. Es el gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes.
4. Humor: capacidad de buscar lo positivo en las vivencias negativas, de enfrentar con optimismo la adversidad.
5. Ética: capacidad de desearle a otros el mismo bien que se desea para sí mismo y al mismo tiempo comprometerse con valores específicos. Orientación al cliente.

Cada una de estas variables es medida a través de 6 ítems, lo que hace un total de 30 ítems. La codificación de las respuestas establece que los valores comprendidos del 1 al 3 indican la presencia de elementos de resiliencia, y del 3 al 5 denota la carencia de estos; donde el 3 es el valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse.

La encuesta es aplicada a los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente en un conjunto único, sin establecer diferenciaciones entre las áreas, debido a que se desea conocer en qué medida estos poseen las características resilientes que permiten enfrentar los cambios estructurales que la dinámica de la sociedad le ofrece a la empresa.

Los especialistas en ventas y atención al cliente constituyen el sector productivo de la organización, de ellos depende el que se pueda o no lograr el objeto empresarial, cumplir la misión y encaminarse al logro de la visión. Son la imagen de la organización y por lo tanto es muy importante capacitarlos, motivarlos para el futuro desempeño de su trabajo con eficiencia y eficacia, logrando de esa forma, efectividad en el proceso de comercialización de combustibles y sus derivados.

Etapas 3. Propuesta de acciones para el mejoramiento de la resiliencia organizacional

La propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible se construye a partir de las debilidades detectadas en los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente para medir la resiliencia organizacional. Se estructura en tres etapas: introducción, desarrollo y consolidación, respectivamente.

Estas a su vez se distribuyen en acciones, donde cada una posee su objetivo delimitado, tiempo de duración, descripción de la acción y debilidad sobre la que se trabaja. Para el caso de la Etapa No. 1 se planifican 2 acciones, la Etapa No. 2 consta de 4 acciones y la Etapa No. 3 concluye con 3 acciones; lo cual hace un total de 9 acciones propuestas, comprendidas en encuentros, dinámicas grupales, charlas educativas, demostraciones y talleres.

El carácter integral de la propuesta está dado porque se tienen en cuenta las debilidades y fortalezas de los trabajadores, lo que impone siempre una respuesta

flexible, alternativa y creativa. La metodología se distingue por un amplio rango de posibles transformaciones a las acciones propuestas, además permite incorporar experiencias enriquecedoras a través de la retroalimentación con el medio.

El carácter coherente reconoce la individualidad como característica de la personalidad, permite entender la importancia de seleccionar actividades variadas y adecuadas para su ejecución según las potencialidades de los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente. Cada acción propuesta refuerza la existencia de la otra, teniendo en cuenta las vulnerabilidades manifiestas como aspecto clave para comprender la unidad y la diversidad de criterios.

El carácter flexible está dado porque se ajusta a las particularidades de los trabajadores que están en contacto directo con los clientes de la empresa, a partir de sus necesidades sociales. La flexibilidad se asocia a la posibilidad de emplear diferentes alternativas en la estructuración de las actividades previstas, además permite modificar y enriquecer el conocimiento mediante la interrelación de criterios.

El **objetivo general** de la propuesta es: mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Criterios de inclusión:

- ✓ Trabajadores de la UEB Ventas
- ✓ Trabajadores de la Dirección de Atención al Cliente

Resulta válido aclarar que la propuesta de acciones se orienta de manera general a todos los trabajadores de las dos áreas objeto de aplicación, no estableciéndose diferenciaciones de contenido, aun cuando las debilidades sean detectadas en una u otra, lo cual propicia que todos sean receptores de los conocimientos brindados. Además, las acciones se efectúan por separado, según la disposición de horarios de las áreas, facilitando esto un adecuado desenvolvimiento y participación de los trabajadores, en función de los intereses colectivos. Se plantea aplicar la propuesta con una frecuencia de una vez al año, ajustándose a las condiciones reales del momento, cada vez que se implemente.

Etapas 4. Validación por criterios de expertos de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional

Para la validación por criterios de expertos se utiliza el Método Delphi, el cual se caracteriza por un minucioso procesamiento estadístico para la selección, evaluación y discriminación de los mismos. Este método, en su etapa inicial permite la selección de expertos, a partir de confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos en la materia a trabajar, previamente consultada su disposición para participar. Los criterios a tener en cuenta para conformar el grupo de expertos son los siguientes:

- ✓ Nivel escolar
- ✓ Experiencia
- ✓ Resultados

Se realiza una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que tienen sobre el diseño de propuestas de acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional. Se les realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen (Anexo I).

A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c), a través de la siguiente fórmula:

$$K_c = n(0,1) = \frac{n}{10}$$

Donde:

K_c : Coeficiente de Conocimiento o Información

n : Rango seleccionado por el experto

Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, permitiendo de esta manera, calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto:

$$K_a = \sum n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5)$$

Donde:

K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 5)

Con los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que es el que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0.5(K_c + K_a) = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

Donde:

K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

En la segunda etapa de la aplicación del método se somete a juicio del panel de expertos seleccionados la propuesta de acciones para la evaluación de alternativas, la validación de los resultados y el enriquecimiento del análisis

(Anexos J y K). Las opiniones de los expertos permiten perfeccionar o remodelar la propuesta antes de introducirla en la práctica, por lo que se reduce al máximo el riesgo de cometer errores.

Conclusiones parciales del capítulo

- ✓ La integración de los datos obtenidos en la recogida de información constituye la descripción de la situación actual de la resiliencia organizacional.
- ✓ La propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible con sus elementos constituyentes permite el mejoramiento de la resiliencia organizacional en la empresa.
- ✓ La validación teórica mediante el método Delphi permite evaluar la factibilidad de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la empresa.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: Propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

En este capítulo aparecen los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa y la medición de la resiliencia organizacional; se describe detalladamente la propuesta de acciones con carácter integral, coherente y flexible y se exponen las experiencias de la validación teórica para valorar la factibilidad de la propuesta mediante criterio de expertos.

3.1.- Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El análisis de los resultados de los métodos y técnicas empleadas arrojan un acercamiento a la realidad comportamental de la empresa. Como se observa en el Gráfico I, el promedio de las variables se mantienen en un rango entre 3 y 4, indicando fortalezas que denotan la presencia de satisfacción de los trabajadores respecto al clima de la empresa. En este caso, obsérvese que las relaciones interpersonales resultan ser el elemento con mayor valoración positiva, seguido de la administración estratégica y las políticas de Recursos Humanos.

Gráfico I. Comportamiento de las variables



Fuente: Elaboración propia

En la medida en que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos (valor medio de las puntuaciones que puede obtenerse) muestra la presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores; siendo en este caso, la satisfacción con el trabajo el aspecto más débil (Gráfico I).

Al realizar una lectura interna de las subvariables que componen cada variable (Anexo F) se encuentra entre los resultados más significativos las relaciones individuo-individuo (4.3), debido a que se percibe un grado de interés y

compromiso con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas entre los miembros de los grupos de trabajo.

Con resultados satisfactorios aparece también, el establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales (4.2), dado por el grado de conocimiento, definición y claridad de las tareas a desarrollar según los requerimientos de los puestos de trabajo.

También se encuentra la orientación a la satisfacción del cliente (4.2), elemento importante, que tributa al cumplimiento del objeto social de la empresa de comercializar combustibles y sus derivados garantizando una adecuada atención personalizada de sus clientes.

Además, se percibe satisfacción con el centro (4.1), manifestado por el orgullo de pertenecer al sector y con ello de disfrutar de las bondades que el mismo le ofrece.

En menor medida, pero aún representativo, se encuentra la motivación por el trabajo (4.0), referido por la satisfacción de los trabajadores hacia la labor que realizan, la cual constituye uno de los principales motivos de su vida y por ende, mejora el desempeño de las labores.

A pesar de que ninguna variable en su conjunto, indica debilidades de la organización, es de señalar, que la subvariable satisfacción con la política de retribuciones (2.3), representa una vulnerabilidad. En la misma, se cuestiona el salario, por ser menos que lo que deberían pagarle a los trabajadores por la labor que realizan, constituyendo esto una insatisfacción manifiesta.

Respecto al resto de las subvariables se manifiesta un comportamiento con tendencia a valores intermedios que indican debilidades y presencia de fuentes de insatisfacción. Por lo tanto, a criterio de la autora se decide valorar como debilidades aquellas subvariables que oscilan en el rango de 3 a 3.4 puntos; las cuales, a pesar de no constituir debilidades propiamente dichas, indican la presencia de elementos sensibles que afectan el clima laboral. Entre ellas se encuentra:

La valoración deficiente de las relaciones entre los directivos y trabajadores de la empresa (3.1) en base a dificultades en la comunicación, respeto y colaboración mutua.

Insatisfacciones respecto a la estimulación moral (3.2), no reconociéndose comportamientos positivos durante el desempeño del trabajo.

Poca efectividad y diversidad de los canales de comunicación (3.3), manifestado en el abuso de los formales para la resolución de conflictos de toda índole, atentando esto contra el carácter espontáneo de la comunicación.

La poca confianza en la dirección (3.4) debido a la presencia de personas dentro de la empresa a las que respetan y siguen más que a los directivos; así como insatisfacciones con la parcialidad de estos en la resolución de problemas ante las reclamaciones de los subordinados.

Como se puede apreciar, de manera general, los resultados obtenidos denotan una tendencia a los términos medios, no alcanzando los extremos, ya sea para indicar una debilidad propiamente manifiesta, a través de un grado marcado de insatisfacción, ni tampoco hacia una fortaleza consolidada que refiera satisfacción plena de los trabajadores hacia su centro laboral. Esto sugiere falta de criterio al respecto o la intensión de no comprometerse.

3.2.-Medición de la resiliencia organizacional

Este análisis busca identificar el grado de resiliencia de los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente, así como obtener una visión sobre el comportamiento de los principales elementos que integran los pilares de la resiliencia. Se procede a interpretar los resultados obtenidos teniendo en cuenta las 5 variables, las cuales se analizan según el comportamiento de sus indicadores.

Análisis de la introspección e independencia.

En la Tabla III aparecen los valores medios de las evaluaciones dadas por los trabajadores encuestados en los 6 indicadores utilizados para indagar acerca de la situación de la introspección e independencia. También se presenta la desviación típica o estándar de cada uno de ellos, así como el coeficiente de variación utilizado para determinar el grado de dispersión existente entre los encuestados en cada uno de dichos elementos. Al final de la tabla, en la última columna se muestra el promedio de los promedios calculados, la desviación típica promedio y el coeficiente de variación deducido a partir de los estadígrafos anteriores.

Tabla III. Comportamiento de los indicadores de introspección e independencia

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Indicador
Media	1,48	1,82	1,26	2,64	2,24	2,02	1,91
Desviación Estándar	0,58	0,73	0,66	1,14	0,75	0,71	0,76
CV	39,18	40,01	52,72	43,13	33,45	35,35	39,91

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Variable: Introspección e independencia

Indicadores:

- ✓ P-1 Estoy orgulloso de las cosas que hago.
- ✓ P-2 Cuando logro algo es debido a mis esfuerzos.
- ✓ P-3 Nadie se conoce mejor que uno mismo.
- ✓ P-4 Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.
- ✓ P-5 Soy hábil e inteligente.
- ✓ P-6 Tengo cualidades que mis amigos y compañeros de trabajo admiran y valoran.

Se observa un promedio de 1.48 puntos, respecto al indicador que mide orgullo por la labor que se realiza, lo que revela que los trabajadores en general se sienten satisfechos de las cosas que hacen, por cuanto los valores 1 y 2 corresponden a los estados de máxima y alta satisfacción respectivamente. Si se atiende a los resultados particulares de cada trabajador se encuentra que solamente uno de ellos de los 50 encuestados, se autoevalúa con 3 puntos, lo que reafirma lo planteado anteriormente.

Referente a la dispersión de las opiniones existe una elevada diferenciación entre estas, lo que se corresponde con que la mitad de las respuestas es uno y la otra mitad es dos; se refleja también en el promedio de valores que es cercano a 1.5.

En el caso de la variable introspección e independencia, se encuentra que la evaluación general es de 1.91 puntos, por lo que también se puede asegurar que en estos aspectos los trabajadores presentan un grado elevado de dichas características de la resiliencia. De acuerdo a la dispersión entre los diferentes indicadores que lo integran se detecta que existen grandes variaciones entre los mismos, lo que corresponde al hecho de que los promedios fluctúan alrededor de 1.26 y 2.64 puntos, por lo que no se evalúan de igual manera esos aspectos, cuestión esta que se analiza a continuación.

Nótese que el 1.26 denota un nivel alto autoconocimiento, al hablar de fortalezas intrapsíquicas y condiciones personales, lo cual expresa rasgos resilientes debido a que las personas más autoeficaces mantienen altas creencias en sus capacidades para superar la adversidad.

En tanto, el valor 2.64, relacionado con la aceptación de las opiniones de los demás, aunque no constituye una carencia de este indicador resiliente, expresa cierta dificultad para enfrentar constructivamente la crítica y aprender de ella.

Análisis de la *capacidad de relacionarse*.

Como puede apreciarse en la Tabla IV, todos los indicadores evaluados en la capacidad de relacionarse con excepción de uno, están en el rango de 2 y por debajo de él, mostrándose una identificación positiva respecto a la habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros.

En el caso del valor de P12 (3.66) representa una diferencia significativa con relación al resto, lo cual es comprendido como debilidad manifiesta en la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, con marcado énfasis en la falta de habilidad de escucha.

Tabla IV. Comportamiento de los indicadores de la capacidad de relacionarse

	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Indicador
Media	1,56	1,88	1,4	1,64	1,86	3,66	2,00
Desviación Estándar	0,88	0,82	0,86	0,90	0,83	0,94	0,87
CV	56,69	43,84	61,22	54,76	44,80	25,66	43,63

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Indicador: Capacidad de relacionarse

P-7 Me gusta participar en las actividades que se organiza en mi trabajo.

P-8 Cuando surge una diferencia con otra persona puedo discutirlo sin alterarme.

P-9 Creo firmemente que las personas necesitan entenderse para llevar a feliz término una tarea.

P-10 Tengo amigos en quien confiar plenamente y compartir problemas.

P-11 Mis colegas respetan mis opiniones y escuchan las sugerencias que les hago

P-12 Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.

Análisis de la *creatividad e iniciativa*.

El análisis de las variables creatividad e iniciativa, unificadas en un solo aspecto, muestra hasta el momento los valores más altos, aunque no sobrepasa el punto medio que indica carencia de estos. De manera general, el indicador tiene una evaluación de 2.63 puntos (Tabla V), asegurando que en estos elementos los trabajadores presentan un grado elevado de dichas características de la resiliencia.

Se reconoce que el enfrentamiento ante los cambios de la vida posee una valoración negativa, encontrándose por encima del valor 3. Este aspecto resulta ser muy importante dentro del resto porque indica la presencia de intolerancia, inflexibilidad y resistencia a las transformaciones.

Tabla V. Comportamiento de los elementos de la creatividad e iniciativa

	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Indicador
Media	2,28	2,60	2,3	3,42	2,92	2,24	2,63
Desviación Estándar	0,93	1,11	1,09	1,09	1,08	0,89	1,03
CV	40,64	42,56	47,51	31,86	37,16	39,89	39,30

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Indicador: Creatividad e iniciativa

P-13 Puedo tomar fácilmente una decisión

P-14 Prefiero lidiar con lo inesperado y analizar rápidamente lo que debo hacer.

P-15 No me gusta repetir las mismas cosas, sino resolver nuevos problemas

P-16 Me incomoda enfrentar cambios en la vida diaria.

P-17 No me agradan las situaciones o problemas nuevos, a menos que existan formas ya previstas para resolver.

P-18 Prefiero usar la imaginación y buscar el significado de las cosas.

Análisis del humor.

Al estudiarse los aspectos relacionados con el humor (Tabla VI), se aprecia que el valor más representativo es P22 (1.86), el cual revela el entusiasmo de los trabajadores en ejercer sobre las personas influencia positiva.

Tabla VI. Comportamiento de los elementos de humor

	P19	P20	P21	P22	P23	P24	Indicador
Media	2,04	2,08	2,86	1,86	1,94	2,2	2,16
Desviación Estándar	0,83	0,72	1,09	0,83	0,77	0,86	0,85
CV	40,78	34,80	38,05	44,80	39,53	38,96	39,30

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Indicador: Humor

P-19 Cuando paso por un mal momento pienso que todo se resolverá pronto.

P-20 Me recupero rápido después de un contratiempo.

P-21 Generalmente los problemas me afectan poco.

P-22 Me gusta convencer a los demás y provocar entusiasmo.

P-23 Le pongo energía positiva y deseos cuando realizo un trabajo poco interesante.

P-24 Cuando aparecen conflictos en el equipo yo trato de romper la tensión con sentido del humor.

Si se analiza la media del resto de los parámetros, así como la desviación típica de las medias calculadas (Anexo H) se encuentra un valor pequeño (0.36), lo cual sugiere estabilidad en las respuestas, expresado en optimismo y persistencia ante el fracaso.

Análisis de la ética.

La ética se encuentra muy ligada a la conducta de los trabajadores respecto a su desempeño con los clientes, en tal sentido, se observa en la Tabla VII que P30

(2.82) y P26 (2.74) poseen valores significativos respecto al resto; ambos están relacionado con la capacidad de tolerancia frente a las actitudes y comportamiento de los clientes, por tanto, esta información revela que los trabajadores de la empresa tienen cierta dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.

Si se atiende a los resultados de P29 (1.60) y P28 (1.68) se encuentra que satisfactoriamente los trabajadores de la empresa disfrutan trabajar con los clientes, comprender sus demandas y comprometerse con valores específicos para encontrar alternativas oportunas a sus requerimientos.

Tabla VII. Comportamiento de los elementos de la ética

	P25	P26	P27	P28	P29	P30	Indicador
Media	2,48	2,74	1,74	1,68	1,60	2,82	2,18
Desv. Estándar	1,20	1,05	0,60	0,74	0,57	1,14	0,88
CV	48,36	38,18	34,46	44,09	35,71	40,33	40,54

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Indicador: Ética.

P-25 Las relaciones con los usuarios de mi trabajo, procuro despersonalizarla.

P-26 Los usuarios de mi trabajo tienen usualmente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.

P-27 Intento en cualquier circunstancia tener un comportamiento preciso, sin ambigüedades.

P-28 Disfruto trabajar con los clientes.

P-29 Me esfuerzo por comprender los problemas de los demás.

P-30 Me irrito fácilmente cuando las cosas no salen como deseo.

Análisis integrador de las variables.

Teniendo en cuenta el análisis realizado de cada indicador, se puede apreciar que ninguno en su conjunto manifiesta debilidad propiamente dicha, pues todos los valores están por debajo del valor medio (3). Sin embargo, resulta importante señalar la tendencia al ascenso de elementos que refieren debilidades, tal es el caso de: enfrentar constructivamente la crítica y aprender de ella, capacidad de respuesta coherente y razonada en la comunicación con marcado énfasis en habilidad de escucha, enfrentamiento al cambio, así como dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.

En tanto, se señalan como fortalezas: adecuada autovaloración y autoconocimiento, autoestima consistente, habilidad para establecer relaciones

interpersonales, competencia social para solucionar problemas, optimismo y persistencia ante el fracaso.

3.3.-Propuesta de acciones para el mejoramiento de la resiliencia organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

La propuesta de acciones parte del supuesto de que la resiliencia no es un rasgo intrínseco que las personas tienen o no, sino que incluye conductas, pensamientos y ejercicios que pueden ser aprendidos y desarrollados por cualquiera. Por esta razón, las acciones se elaboran partiendo de las debilidades detectadas en los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente para medir la resiliencia organizacional.

Debilidades detectadas:

1. Enfrentamiento a la crítica y aprender de ella.
2. Dificultad en la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, con marcado énfasis en la falta de habilidad de escucha.
3. Enfrentamiento al cambio.
4. Dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.

Objetivo general de la propuesta: Mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

Etapa No. 1. Introductoria

Objetivo: Introducir el tema resiliencia como aspecto indispensable para el cumplimiento de las funciones laborales.

Acción No. 1. Encuentro de familiarización con el tema resiliencia.

Objetivo: Explicar definiciones de la resiliencia y su importancia para la organización.

Tiempo: 45 minutos.

Descripción: Se realiza con el fin de generar curiosidad sobre la resiliencia, explicando la necesidad de realizar acciones de esta índole. Luego, se abordan definiciones generales sobre el tema, la influencia de sus pilares en el desempeño de las funciones inherente a sus puestos de trabajo y la importancia para el cumplimiento de la misión empresarial.

Acción No. 2. Dinámica grupal “¿Qué sabes de la resiliencia?”

Objetivos:

- Estimular las relaciones interpersonales de los miembros de cada grupo de trabajo.
- Explorar nivel de aceptación del tema.

Tiempo: 30 minutos.

Descripción: Se analiza colectivamente la resiliencia, se discuten las opiniones y sugerencias de cada uno de los trabajadores, las cuales se integran y se clasifican para lograr una mejor comprensión. Esta discusión hace que cada uno de los participantes aporte sus conocimientos, opiniones y puntos de vista sobre el tema y los defiendan frente a los demás, lo cual facilita en cada miembro la toma de conciencia de sus propias limitaciones, estereotipos y prejuicios. La información aportada se elabora por el grupo en un proceso activo y dinámico, durante el cual se establecen conclusiones y se toman acuerdos para los integrantes del mismo, propiciándose normas y valores.

Es importante señalar que a pesar de ser esta una acción introductoria al tema de la resiliencia, indirectamente por las propias características de la técnica escogida, se comienza a trabajar con una de las debilidades detectadas: la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, con marcado énfasis en la habilidad de escucha.

Etapa No. 2. Desarrollo

Objetivo: Trabajar en función de las debilidades detectadas.

Acción No.1. Charla Educativa “El poder de la crítica”

Objetivo: Exponer aspectos generales sobre la crítica, como elemento constructivo de la autovaloración.

Tiempo: 45 minutos

Descripción: Se introduce el tema preguntando al auditorio lo que piensa sobre el tema a tratar. A partir de este momento se ofrece una explicación teórica sintetizada sobre la crítica, efecto sobre las personas y su aceptación. Luego se solicita retroalimentación del público, teniendo en cuenta lo tratado, con el fin de conocer el nivel de comprensión de los trabajadores. Seguidamente, se resumen las principales ideas abordadas, sintetizando las proposiciones y argumentos, de manera tal que se estimule al público a participar. La participación del público permite conocer el grado de interés con que este ha seguido la exposición del tema y además garantiza que la actividad termine después de haber sido aclaradas las dudas existentes.

Debilidad trabajada: Dificultad para enfrentar constructivamente la crítica y aprender de ella.

Acción No.2. Demostración “Comunicación asertiva”

Objetivo: Ofrecer herramientas para el desarrollo de una comunicación asertiva.

Tiempo: 30 minutos

Descripción: Se emplea la técnica demostración donde se combinan la acción y la palabra; la persona que ejecuta la demostración, al mismo tiempo que explica las características de la comunicación asertiva, realiza la actividad en un proceso simultáneo donde hace y dice al mismo tiempo. El exponente busca la forma de coordinar lo que dice con lo que hace, de manera que no pierda la secuencia entre

la palabra y la acción, propiciando así, la asimilación del contenido. Al terminar se repite pacientemente todos los pasos de la actividad, haciendo hincapié en la importancia de cada uno.

Debilidad trabajada: Dificultad en la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, con marcado énfasis en la falta de habilidad de escucha.

Acción No.3. Charla educativa “La gestión del cambio”

Objetivo: Brindar conocimientos sobre la gestión del cambio.

Tiempo: 45 minutos

Descripción: Una vez expuesto los elementos teóricos sobre el tema, se muestran ejemplos concretos en el que se obvian las conductas flexibles, de forma tal que los trabajadores identifiquen la resistencia al cambio como vulnerabilidad. Se propicia el intercambio para conocer el nivel de comprensión del tema y su concientización.

Debilidad trabajada: Enfrentamiento al cambio

Acción No.4. Demostración “Conociendo al cliente”

Objetivo: Mostrar destrezas en la atención al cliente.

Tiempo: 1 hora

Descripción: Se emplea un audiovisual que ejemplifique con situaciones conflictivas una adecuada atención al cliente. Luego se invita a los trabajadores a identificar sus propias vulnerabilidades e idear posibles alternativas de solución.

Debilidad trabajada: Dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.

Etapa No.3. Consolidación

Objetivo: Comprobar el nivel de interiorización y aprendizaje de los aspectos tratados.

Acción No.1. Psicodrama “Un cliente difícil”

Objetivo: Propiciar conductas ante situaciones polémicas.

Tiempo: 1 hora y 20 minutos.

Descripción: Dentro del grupo se solicitan dos o más voluntarios dispuestos a escenificar una situación problemática con un cliente complejo demandante de mucha atención. Se discute preliminarmente acerca de lo que se va a mostrar y una vez representado se propicia el debate para comentar sobre las conductas positivas y negativas. Esta acción da la posibilidad de liberar sus impulsos y tensiones reprimidas, al colocarlos en una situación afectiva similar a la realidad, así los trabajadores manifiestan no solo su manera de ser; sino su forma de actuar en determinada actividad.

Debilidades trabajadas:

- Enfrentamiento a la crítica y aprender de ella.
- Dificultad en la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, con marcado énfasis en la falta de habilidad de escucha.
- Dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.

Acción No.2. Dinámica grupal “El cambio en la empresa actual”

Objetivo: Polemizar en torno al cambio organizacional.

Tiempo: 45 minutos

Descripción: Con esta acción se brinda la posibilidad de interactuar sobre la importancia de estar preparados para el cambio organizacional y propicia simultáneamente, una intensa dinámica psicológica de orden afectivo y emocional, entre sus miembros; debido a las diferentes opiniones y valoraciones, muchas veces contrapuestas, que surgen durante el ejercicio.

Debilidad trabajada: Enfrentamiento al cambio

Acción No.3 Taller de cierre

Objetivo: Lograr la retroalimentación sobre los aspectos abordados en temáticas anteriores.

Tiempo: 45 minutos

Descripción: Se sintetizan todos los elementos abordados y se propicia el debate, de manera tal que los trabajadores enriquezcan con sus criterios y experiencias los contenidos analizados. Es el momento de escuchar lo positivo, negativo e interesante de las acciones desarrolladas.

3.4.- Validación por el criterio de expertos de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

Con el objetivo de conocer los criterios y las valoraciones acerca de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, se aplica el Método Delphi. El mismo transita por las etapas de selección de especialistas y de expertos, aplicación de encuestas, procesamiento de la información e interpretación de los resultados.

Para la selección de los especialistas se tienen en cuenta los siguientes criterios:

Nivel escolar: Licenciados en Psicología, Ingenieros Industriales o Másters en Administración de Negocios.

Experiencia: Contar con más de diez años de experiencia vinculados directamente con la Psicología Organizacional y la Gestión Empresarial.

Resultados: Deben poseer resultados científicos avalados por participación en eventos nacionales e internacionales y publicaciones de carácter nacional o internacional.

El resultado de etapa inicial es la selección de 30 especialistas: 15 Licenciados en Psicología, 12 Másters en Administración de Negocios y 3 Ingenieros Industriales que resultan de la selección de los posibles expertos, mediante la aplicación de una encuesta (Anexo I) para determinar los coeficientes de autovaloración, de información y de competencia. El primero de ellos, a través de la autovaloración del especialista en el tema objeto de estudio en una escala de 0 a 10; el segundo, a través de la determinación de las fuentes mediante las cuales alcanza los conocimientos que dice poseer; y el tercero, a través del cálculo del promedio entre los dos coeficientes anteriores (previamente se divide entre 10 el coeficiente de autovaloración).

A partir de este momento quedan seleccionados 18 expertos, de ellos: 9 Licenciados en Psicología (50%), 6 Másters en Administración de Negocios (33%) y 3 Ingenieros Industriales (17%), obteniéndose un coeficiente de competencia entre 0,80 y 0,85, considerado como altos o buenos.

A los expertos seleccionados, se les aplica una segunda encuesta (Anexo J) que permite valorar la propuesta. Para la consulta se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

- ✓ Generales: objetivo y estructura de la propuesta de acciones.
- ✓ Específicos: criterio de inclusión, contenido, factibilidad y relación de las acciones de acuerdo a las condiciones reales de los trabajadores.

Los resultados obtenidos (Anexo K) muestran que los expertos otorgan categoría evaluativa de muy adecuado a los siguientes ítems: el 5, la relación de los elementos de la propuesta de acciones a las condiciones reales de los trabajadores para mejorar la resiliencia organizacional. El 6, que versa sobre el criterio de inclusión asumido para la aplicación de la propuesta y el 8, sobre la factibilidad de las acciones.

Los ítems 2, 4 y 7 alcanzan categoría evaluativa de bastante adecuado: el (2) acerca de la correspondencia existente entre el objetivo de la propuesta y las acciones; el (4), acerca de cómo contribuye la propuesta de acciones para mejorar la resiliencia organizacional y el (7), sobre el contenido a tratar en cada una de las acciones en función de las necesidades o cualidades de los trabajadores. Por último los indicadores 1 y 3 resultan adecuados: el primero de ellos (1) acerca de la definición del objetivo y el segundo (3) respecto a la presentación de las acciones propuestas siguiendo una estructura que define con claridad todas sus características y particularidades.

Las sugerencias que los 18 expertos emiten son variadas, pero fluctúan fundamentalmente sobre la posibilidad de implementar la propuesta de acciones a los trabajadores de la UEB Ventas y Dirección de Atención al Cliente de la Empresa, teniendo en cuenta su carácter integral, coherente y flexible.

Los expertos opinan que la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, cumple con las expectativas. Lo expuesto permite develar la pertinencia y factibilidad para ser aplicada en la práctica.

3.5.- Impacto económico de la investigación

El impacto económico de la investigación se obtiene de la diferencia entre el costo total al efectuar el presente proyecto por la autora y el costo de ejecución al contratar un servicio de este tipo a una empresa consultora, como por ejemplo, a la Consultoría Psicológica para la Gestión del Desarrollo Organizacional (PSIGEDO), adscrita a la Sociedad Cubana de Psicología con sede en La Habana.

Por esta razón, a continuación se presenta el cálculo desglosado por elementos, según los costos actuales, del gasto provocado por la autora a la Empresa durante la ejecución de la investigación. Para ello, se tiene en cuenta el empleo de los recursos humanos involucrados y los recursos materiales utilizados.

Tabla VIII. Cálculo de los recursos humanos

Participantes	Cant.	Tarifa Horaria (CUP/h)	Horas (h)	Días (d)	Costo final (CUP)
Autora	1	2.4	1	144	345.6
Directivos de la Empresa	2	3.5	1	2	14.0
Trabajadores de la Empresa	125	2.1	1	5	1312.5
TOTAL CUP					1672.1

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla VIII, el cálculo se realiza a partir de que la autora destine 1 hora diaria durante 6 meses de trabajo en 24 días laborales para la investigación. Por su parte, se toma la tarifa horaria promedio de los 2 directivos de las áreas objeto de aplicación de la propuesta de acciones y se tiene en cuenta el salario promedio de los 125 trabajadores empleados como muestra representativa del total general.

Para efectuar el cálculo de los recursos materiales utilizados, primeramente se realiza un análisis de la energía consumida, con vistas a delimitar la cantidad empleada y así poder estimar el costo final de esta (Tabla IX).

Tabla IX. Desglose de la energía

Descripción	Cant.	Consumo unitario/hora	Horas	Días	Total final
Lámparas	6	32	1	144	27648
Computadora	1	350	1	144	50400
Impresora	1	200	1	5	1000
Aire acondicionado	1	1680	1	144	241920
TOTAL w/h					320968

Fuente: Elaboración propia

Se convierte el resultado total dado en w/h, debido a que el precio unitario de la energía se valora en kw/h, por tanto 320968w/h equivale a 320.968kw/h.

Teniendo el consumo total de la energía se calcula el monto total en CUC por concepto de gastos de todos los recursos materiales empleados por la autora (Tabla X).

Tabla X. Cálculo de los recursos materiales

Descripción	Unidades	Cant.	Precio Unitario	Importe
Energía Eléctrica	kw/h	320.97	0.24	77.03
Papel	paquetes	2	3.62	7.24
Tóner	unidad	1	16.44	16.44
TOTAL CUC				97.09

Fuente: Elaboración propia

De esta manera los gastos provocados a la Empresa por parte de la autora durante la realización de la investigación ascienden a un total de:

1672.1 CUP + 97.1 CUC

Por otra parte, se procede a calcular el costo del servicio de ser contratado a PSIGEDO, para lo cual, también se analizan los gastos por concepto de recursos humanos que involucra, recursos materiales a emplear, así como otro tipo de recursos necesarios durante el desarrollo de la investigación. A continuación se describen cada uno de estos elementos (Tabla XI):

Recursos humanos

- Consultores; especialistas en los temas.
- Directivos de la Empresa.
- Trabajadores de la Empresa.

Tabla XI. Cálculo de los recursos humanos

Participantes	Cant.	Tarifa Horaria (CUP/h)	Horas (h)	Días (d)	Costo final (CUP)
Consultores	4	15.0	8	24	11520.0
Directivos de la Empresa	2	3.5	1	4	28.0
Trabajadores de la Empresa	125	2.1	1	12	3150.0
TOTAL CUP					14698.0

Fuente: Elaboración propia

Obsérvese que en la Tabla XI, se calcula el costo al emplear 4 consultores, especialistas en los temas a investigar durante 24 días de trabajo, distribuidos en 8 horas diarias. En tanto, se valora la tarifa horaria promedio de los 2 directivos y los 125 trabajadores implicados en el estudio, en 4 y 12 días respectivamente, tiempo sugerido por los propios consultores.

Para analizar el costo de los **recursos materiales** a utilizar, se tiene en cuenta el mismo desglose de la energía eléctrica por consumo de las lámparas, computadora, impresora y aire acondicionado; además se examinan los gastos respecto a material de oficina, dígase papel y tóner.

Es válido señalar que para el cálculo de la energía eléctrica, se toman los valores del consumo reportado en la oficina de Psicología, local en el que sesionan los consultores durante la realización de la investigación. A continuación se presentan dichos resultados en la Tabla XII.

Tabla XII. Desglose de la energía

Descripción	Cant.	Consumo unitario/hora	Horas	Días	Total final
Lámparas	6	32	8	24	36864
Computadora	1	350	8	24	67200
Impresora	1	200	1	5	1000
Aire acondicionado	1	1680	8	24	322560
TOTAL w/h					427624

Fuente: Elaboración propia

Conversión de 427624 w/h a 427.624 kw/h.

A partir de este desglose de la energía utilizada, se calcula el monto total en CUC de los gastos de todos los recursos materiales a utilizar por PSIGEDO (Tabla XIII).

Tabla XIII. Cálculo de los recursos materiales

Descripción	Unidades	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Energía Eléctrica	kwh	427.62	0.24	102.63
Papel	paquetes	2	3.62	7.24
Tóner	unidad	1	16.44	16.44
TotalCUC				126.31

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a que los consultores a contratar provienen de La Habana, resulta necesario valorar el gasto según el empleo de **otros recursos**, como es el caso de pasaje ida y regreso, alimentación fuera de provincia y hospedaje, por tanto, a continuación se muestra su análisis:

Tabla XIV. Cálculo de otros recursos

Descripción	Cantidad consultores	Unidad	Precio Unitario	Valor Total
Pasaje ida y regreso	4	2	54	432
Alimentación	4	24	70	6720
Hospedaje	4	24	70	6720
TOTAL CUP				13872

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla XIV el cálculo se realiza teniendo en cuenta la cantidad de consultores (4), el tiempo de estancia (24) y para los pasajes, el costo por separado de ida y regreso. Todo lo anterior se valora a razón del precio unitario según los costos actuales.

Teniendo en cuenta los análisis ya mencionados, se encuentra que: el total monetario de los recursos humanos a emplear por PSIGEDO es de 14968 CUP, el total monetario de otros recursos es de 13872 CUP y el de los recursos materiales es de 126.3 CUC. Para un total final de:

$$28\ 570\ \text{CUP} + 126.3\ \text{CUC}$$

Con todo lo antes planteado se concluye que el costo de oportunidad del estudio está dado por la diferencia entre:

$$28\ 570\ \text{CUP (PSIGEDO)} - 1672.1\ \text{CUP (Autora)} = 26\ 897.9 \approx 26\ 898\ \text{CUP}$$

126.3 CUC (PSIGEDO) –97.1 CUC (Autora) = 29.2 ≈ 29CUC

Por lo que, el **IMPACTO ECONÓMICO DE LA INVESTIGACIÓN** es de:

26 898 CUP + 29CUC

Conclusiones parciales del capítulo

- ✓ Los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la empresa refieren una tendencia a los términos medios, no alcanzando los extremos, ya sea para indicar una debilidad propiamente manifiesta, a través de un grado marcado de insatisfacción; ni tampoco, hacia una fortaleza consolidada que refiera satisfacción plena de los trabajadores hacia su centro laboral.
- ✓ Aunque existe resiliencia organizacional en los trabajadores de la UEB Ventas y la Dirección de Atención al Cliente, se perciben debilidades en alguno de sus pilares, como es el caso de dificultades en el enfrentamiento de la crítica, en la capacidad de respuesta coherente y razonada durante la comunicación, el enfrentamiento al cambio, así como la dificultad para manejar positivamente las conductas irritables de los usuarios.
- ✓ La propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos queda constituida por 9 actividades que se encuentran distribuidas en tres etapas de desarrollo.
- ✓ La validación teórica devela la factibilidad y pertinencia de la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
- ✓ La investigación en todo su conjunto, ofrece un impacto económico que permite economizar gastos a la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos y conceptuales de las descripciones fenomenológicas de cualidades resilientes permitieron sustentar el empleo de acciones orientadas a la resiliencia organizacional.
2. El procedimiento metodológico para el mejoramiento de la resiliencia organizacional de los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos está estructurada en cuatro etapas de desarrollo, que incluye: diagnóstico de la empresa, medición de la resiliencia organizacional, elaboración de la propuesta de acciones y validación de la propuesta.
3. El diagnóstico de la situación actual de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos arrojó que es necesario una propuesta de acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional.
4. La propuesta de acciones orientada a mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos tiene un carácter integral, coherente y flexible que queda conformada en 3 etapas fundamentales: introducción, desarrollo y consolidación.
5. Los expertos consultados mediante la aplicación del método estadístico Delphi valoran de adecuada la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, y por lo tanto es posible su aplicación práctica.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, teniendo en cuenta las sugerencias realizadas por los expertos.
2. Analizar la pertinencia y factibilidad de la propuesta de acciones mediante la aplicación de instrumentos, una vez aplicada a los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos
3. Extender la propuesta de acciones al resto de las empresas comercializadoras de combustibles del país.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M. & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales, el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y trabajo*, 41, 125-134.
- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia psicológica*, 31(1), 101-113.
- Acuña González, R. E. (2013). La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Negocios internacionales*, 1(3).
- Alonso Alemán, A. M. (2012). *El desarrollo territorial a escala local. Visión crítica y referencias sobre Cuba* (en opción al grado científico de doctor (a) en Ciencias Económicas). La Habana: Universidad de La Habana Facultad de Economía Departamento Desarrollo Económico.
- Ameneiro, C. (2001, octubre). Lecturas de administración y dirección de empresas. La Habana: Universidad de La Habana Facultad de Economía
- Arana, A. (2013, junio 16). El cambio como proceso en la persona. Recuperado a partir de <http://www.degerencia.com/articulo/el-cambio-como-proceso-en-la-persona>
- Atehortúa, M. (s. f.). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa.
- Ávila Vidal, A. (s. f.). Cuestionario de diagnóstico organizacional. Manual para su aplicación.
- Badilla, H., & Sancho, A. (1997, diciembre). *Las experiencias de resiliencia como eje para un trabajo social alternativo*. Costa Rica: Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Blanco Pineros, J. (2009, junio). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor* (en opción al título de Administración de Empresas.). Bogotá: Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas.
- Bravo, J. (2011). *Resiliencia en obreros y empleados administrativos de la Universidad de Oriente núcleo Sucre- Carúpano* (en opción al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos). Escuela de Ciencias Sociales Programa de Gerencia de Recursos Humanos.
- Bueno Delgado, G. (2007). La resiliencia y su valor en el desarrollo humano: estrategias para desarrollarla.
- Calderon Rojas, D. (2009). *Resiliencia frente a la violencia política en instituciones educativas de dos ciudades andinas*. Lima. Recuperado a partir de <http://www.mcgill.ca/trauma-globaealth/files/trauma-globalhealth/InformeResilienciaAndinas.pdf>

- Carina Rua Vara, M. & Andreu Rodríguez, J. M. (2011). Validación psicométrica de la escala de resiliencia en una muestra de adolescentes portugueses. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense*, 11, 51-65.
- Carmona Lavado, A. & Leal Millán, A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1), 53-80.
- Castañeda Cuellar, P. & Guevara Benjume, A. L. (2005). *Estudio de casos sobre factores resilientes en menores ubicados en hogares sustitutos* (en opción al título de Licenciado en Psicología). Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Psicología, Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis04.pdf>
- Castillo Ferrer, L. & Leal Guerra, M. (2007). Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico. Recuperado a partir de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/528/1387>
- Chávez Olivares, M. E. (2009, mayo). *Resiliencia innovación para una transformación educativa* (en opción al Grado de Maestría en Administración y Supervisión Educativa). Puerto Rico: Universidad Metropolitana.
- Cifre Gallego, E. & Navarro Macián, L. (2013). Construyendo puentes entre la responsabilidad social empresarial y la salud psicosocial en las organizaciones: una guía 2.0 para el incremento de la «empleabilidad». *Revista Trabajo y Seguridad Social*, (359), 163-204.
- Codina, A. (2014, febrero 5). ¿Por qué fracasan los esfuerzos de cambio? Estrategias para enfrentarlos. Recuperado a partir de <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-fracasan-los-esfuerzos-de-cambio-estrategias-para-enfrentarlos>
- Collins, J. (2010). *¿Cómo Caen Los Poderosos?* Bogotá, Colombia: Norma.
- Cortés Cortés, M. & Iglesias León, M. (2005). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- De la Encarnación Gabin, M. A., Escudero Serrano, M. J. & Vázquez Blömer, B. (2010). *Empresa y administración*. Paraninfo. Recuperado a partir de <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497327602/empresa-y-administracion>
- Díaz Delgado, Y. (2014). *Estrategia para la gestión eficiente de la Responsabilidad Social en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos*. (Trabajo de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A. & Barreiro Pousa, L. A. (2008). Marketing en Cuba: un estudio necesario.
- Diomedes, H. (s. f.). Resiliencia, organización y recursos humanos.
- Domínguez González, C. (2013). *Procedimiento para identificar competencias directivas en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos* (Trabajo de grado). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Edzon Zevallos, J. (s. f.). Curso de administración de empresas. Recuperado a partir de <http://www.rocketclub.org/curso%20administracion%20de%20empresas.pdf>
- Escala de Resiliencia de Wagnild y Young- Cuestionario. (s. f.). Recuperado a partir de <http://es.scribd.com/doc/138050300/Escala-de-Resiliencia-de-Wagnild-y-Young-Cuestionario>
- Espinosa Roca, A. M. (2013). *Diseño de Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos* (en opción al grado de Máster en Administración de Negocios). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Estefó, M. N. (2011). *Factores protectores de la resiliencia en adultos jóvenes de 25 a 30 años pertenecientes a la Universidad Abierta Interamericana* (en opción al título de Licenciado en Psicología). Universidad Abierta Interamericana, Sede Rosario-Campus Lagos, Argentina. Recuperado a partir de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC102409.pdf>
- Fajardo López, Y. (2015). Procedimiento «Medición de la satisfacción del cliente Rev. 05». Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
- Garmez, N. (1994). *Reflections and commentary on risk, resilience, and development*. Cambridge University Press.
- González Bolea, L., Carmona Calvo, M. A. & Rivas Zapata, M. A. (2008). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes.
- González Otto, J., Delgado, M. & Jordán, O. (2010). Resiliencia y ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero. Recuperado a partir de <http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulos/Mariadelgado/RESILIENCIA%20Y%20VENTAJAS%20COMPETITIVAS.pdf>
- Greene, R., & Conrad, A. (2002). Resiliency. An integrated approach to practice, Policy and Research. NASW Press.
- Grotberg, E. (1996). *Guía de promoción de la resiliencia en los niños para fortalecer el espíritu humano*. La Haya, Holanda: Fundación Bernard van Leer.
- Guerrero Aguiar, M. (2012). *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos* (en opción al grado de Máster en Administración de Negocios). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGRAW - HILL.
- Horta Ochoa, M. A., & Puentes Perdomo, N. (2012, julio). *Liderazgo y resiliencia organizacional en la crisis financiera global del 2008 – 2009* (en opción al grado de Administración de Negocios Internacionales). Bogotá: Universidad del Rosario Facultad de Administración.

- Hu, Y., Li, J., & Holloway, L. (2008). Towards modeling of resilience dynamics in manufacturing enterprises: Literature review and problem formulation. *Automation Science and Engineering*, 279-284.
- Hurtado de Mendoza Fernández, S. (s. f.). Método de consultas a expertos. Guía teórica.
- Kotler, P. (1994). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*.
- Kotliarenco, M. A. (1999). *Algunas particularidades metodológicas en los estudios sobre Resiliencia*. Chile.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. & Fontecilla, M. (1996). *Estado del arte en resiliencia*. Washington D.C: Centro de estudios y atención del niño y la mujer.
- La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos. (2002, mayo). *International Service Marketing Institute*, 169, 41-46.
- León Sánchez, P. A. (2013, julio). *Resiliencia organizacional: Una aproximación* (en opción al grado de Administración de Empresas). Bogotá: Universidad del Rosario Facultad de Administración.
- López Jaramillo, O. L. (2005). Un nuevo enfoque para abordar el desplazamiento en Colombia. *Revista del Departamento de Trabajo Social*, 7, 21-32.
- Lorenzo, R. (2010). *Resiliencia. Nuestra capacidad de recuperación ante los obstáculos*. Buenos Aires: Andrómeda.
- Luque Prieto, C. (2013, junio). *Diseño y evaluación de programa de resiliencia* (en opción al título de Licenciado en Psicología). Argentina: Universidad del Rosario Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud.
- Manene, L. M. (2010, mayo). El sistema empresarial en el siglo XXI. Recuperado a partir de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/05/22/el-sistema-empresarial-en-el-siglo-xxi/>
- Manual análisis de satisfacción del cliente. (2008). Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana.
- Manual de técnicas comerciales. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ManualTecnicasComerciales.pdf>
- Martínez Alfonso, M. (2014). Manual del Sistema Integrado de Gestión Rev. 06. Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
- Martínez Serrano, M. (s. f.). Evaluación de resiliencia. Construcción y análisis psicométrico de un cuestionario de evaluación de la resiliencia. Recuperado a partir de http://www.unizar.es/abarrasa/tea/200910_25906/serrano2010
- Masten, A. & Coatsworth, J. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments. *American Psychologist*, 53, 205-220.
- Medina Salgado, C. (2012). *Gestión y estrategia*, 41.

- Medina Salgado, C. (s. f.). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41. Recuperado a partir de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistageye/rv41/rev41art02.pdf>
- Melillo, A., Suárez Ojeda, E. N. & Rodríguez, D. (2004). *Resiliencia y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez, M. I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. *Revista de Psicología Aloma*, 31(2), 13-24.
- Minolli, C. B. (2000). Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas. Recuperado a partir de http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Morales Rumbaut, Y. (2013). *Evaluación del sistema de Control Interno en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos* (en opción al grado de Máster en Administración de Negocios). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Munist, M., Santos, H., Kotliarenco, M. A., Néstor Suárez Ojeda, E., Infante, F. & Grotberg, E. (1998). *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes*. Fundación W.K. Kellogg Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional.
- Murias, P., Martínez-Roget, F., Novello, S. & Estévez-Núñez, J. C. (2012). Resiliencia y mercados de trabajo locales: municipios españoles frente a la crisis. Presentado en International Conference on Regional Science, Bilbao.
- Otero Pastrana., A. T. (2012). *Diseño tecnológico en el ambiente virtual Moodle de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad de Cienfuegos*. Recuperado a partir de <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesis-de-maestria/maestria-en-administracion-de-negocios/2012>.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*.
- Patterson, J. (1997). *Coming clean about organizational change: Leadership in the real world*. Arlington: American Association of School Administrators.
- Paz Bustos, M. (2013). Factores de resiliencia en adolescentes residentes en un Centro de Protección de Valparaíso. *Revista de Psicología*, 2(4), 85-108.
- Pérez Torres, V. C. (s. f.). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (1ra ed.). Ideas Propias. Recuperado a partir de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-068-1.pdf
- Puerta de Klinkert, M. P. (s. f.). La resiliencia.
- Qué es la resiliencia. (s. f.). Recuperado a partir de <http://resiliencia-ier.es/faqs>
- Quiceno, J. M., & Stefano, V. (s. f.). Resiliencia: una perspectiva desde la enfermedad crónica en población adulta. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 69-82.

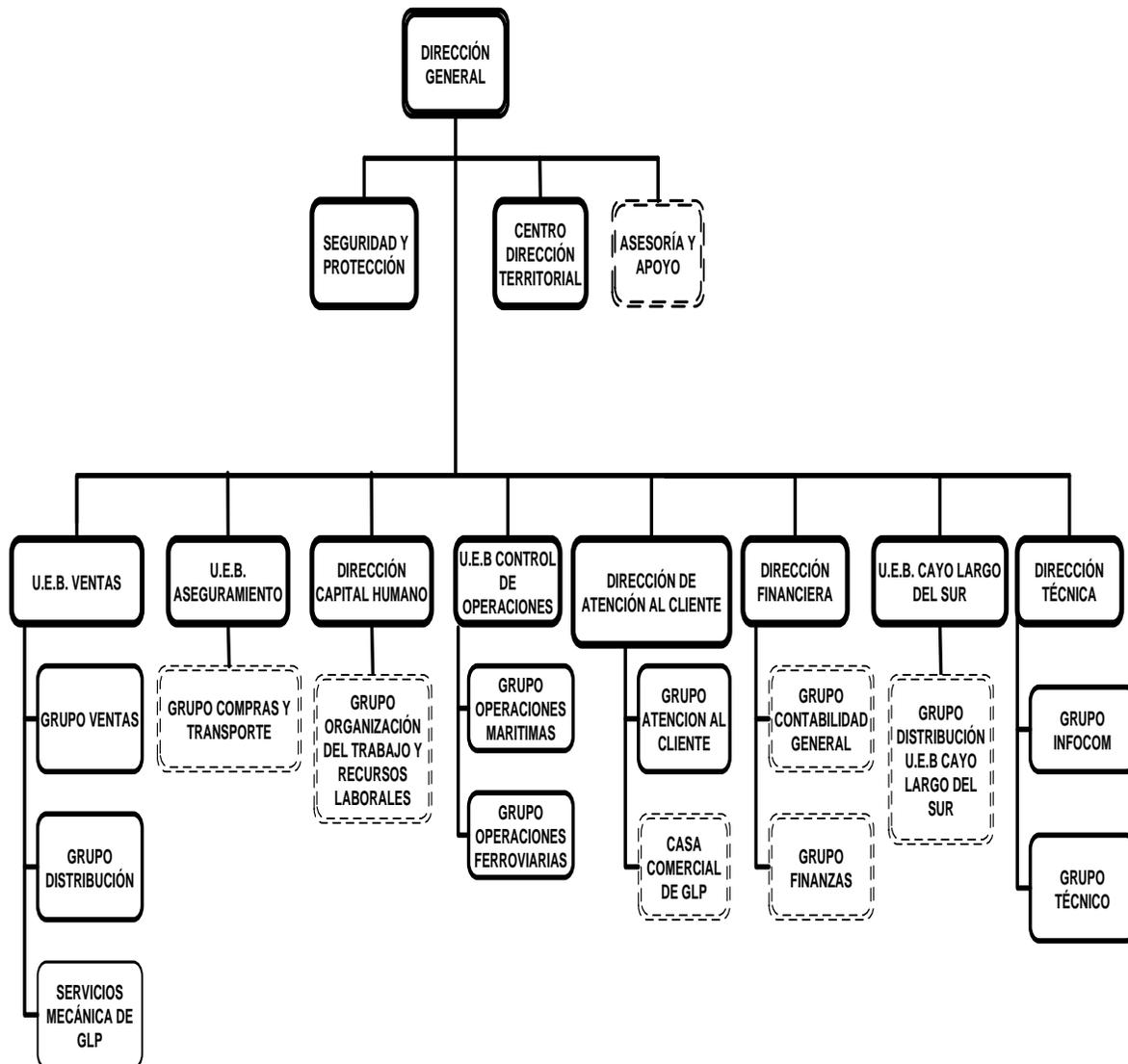
- Ramírez García, J. R. (2011). *La relación Comunicación Interpersonal/Calidad/Satisfacción del Cliente*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de la Economía Cubana Universidad de la Habana.
- Resilience Scale 14 Survey. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.resiliencescale.com/your-resilience/test-your-resilience/resilience-scale-14-survey/>
- Resilience Scale 25 Survey. (s. f.). Recuperado a partir de www.resiliencescale.com/your-resilience/test-your-resilience/resilience-scale-25-survey/
- Resiliencia. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española. Recuperado a partir de <http://lema.rae.es/drae/?val=resiliencia>
- Reyes, Y. T. & Ramírez Giraldo, A. (2008). Factores resilientes y motivacionales asociados al rendimiento académico de estudiantes de la Corporación del Caribe.
- Rivero Hernández, M. (1999). Folleto: Curso Básico de Mercadotecnia. La Habana: Instituto del Comercio Exterior.
- Rodríguez, M., Pereyra, M. G., Gil, E., Jofré, M., De Bortoli, M. & Labiano, L. M. (2009). Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia. *Evaluar*, 9, 72-82.
- Ruiz, R., De la Vega, R., Poveda, J. & Rosado, A. (s. f.). Análisis psicométrico de la Escala de Resiliencia en el deporte del fútbol. *Revista Psicología del Deporte*, 21(1), 143-151.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631.
- Saavedra, E. (2004). *El enfoque cognitivo procesal sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos resilientes: Estudio de Casos* (en opción al Título de Doctor). España: Universidad Valladolid.
- Saavedra Guajardo, E. (2005). Resiliencia y ambientes laborales. Presentado en Séptima jornada de tesis en resiliencia.
- Saavedra Guajardo, E. & Villalta Paucar, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. *Liberabit*, 14, 31-40.
- Salanova, M, Martínez, I. & Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, Marisa, Llorens, S., Acosta, H. & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia psicológica*, 31(1), 101-113.
- Salgado Lévano, A. C. (2005). Métodos e instrumentos para medir la resiliencia: una alternativa peruana, 11(11). Recuperado a partir de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1729-48272005000100006&script=sci_arttext

- Sampedro, J. A. (2009). Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. Recuperado a partir de http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011). Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos. Una revisión del estado del arte. Presentado en 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Schein, E. (1985). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Internacional.
- Serna Gómez, H. (s. f.). *Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición* (primera).
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies & crisis management*, 17(1), 12-23.
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organizations* (A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy). University of Canterbury, Inglaterra.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1995). *Administración* (5ta ed.). México: Prentice Hall - Pearson - Addison Wesley Longman.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta ed.). Prentice-Hall.
- Strickland, A. & Thompson, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. España: McGraw Hill.
- Talavera Velasco, B., Luceño Moreno, L., Martín García, J. & López Nuñez, M. I. (s. f.). La resiliencia en la empresa, de qué estamos hablando. Recuperado a partir de <http://www.puntoseguridad.com/2012/11/la-resiliencia-en-las-empresas-de-que-estamos-hablando/>
- Torres, M. & Fernando, J. (2009). El Derecho internacional de la empresa. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/economia/derecho-internacional-de-la-empresa.htm>
- Trout, J. (2004). *La estrategia según Jack Trout*. McGraw-Hill.
- Valladares Carbonell, G. (2012). *Procedimiento de control de gestión para la Empresa Mixta Alcoholes Finos de Caña S.A* (en opción al grado de Máster en Administración de Negocios). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Vanistendael, S. (1994). La Resiliencia: un concepto largo tiempo ignorado. *La Infancia en el Mundo*, 5.
- Vara, R., Marcela, C. & Andreu Rodríguez, J. M. (2011). Validación psicométrica de la escala de resiliencia en una muestra de adolescentes portugueses. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense*, 11, 51-65.
- Vega Zambrano, R. (2012). *Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación* (Trabajo de grado). Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración.

- Villalba Quesada, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. *Aplicaciones en la Intervención Social*, 12(3), 283-299.
- Villalba Quesada, C. (2004). *El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social*. Sevilla, España: Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales, Universidad Pablo de Olvide.
- Villalba Quesada, C. (2006). El enfoque de resiliencia en trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*, (Extra 1).
- Villalta Páucar, M. A. (2010). Factores de resiliencia asociados al rendimiento académico en estudiantes de contextos de alta vulnerabilidad social. *Pedagogía*, 8, 159-188.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Escala de resiliencia. Recuperado a partir de <http://es.scribd.com/doc/138050300/Escala-de-Resiliencia-de-Wagnild-y-Young-Cuestionario>
- Walter, J. (2012, julio). Las tecnologías administrativas. *Revista Encrucijadas*, 2(20), 68-71.
- Wolin, S. & Wolin, S. (1993). *The resilient self*. New York: Villard.

ANEXOS

Anexo A: Estructura organizativa de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos



Anexo B: Clientes por segmentos de mercado de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

SEGMENTO MILITAR	
UEB: PROVARI Cienfuegos.	Empresa GEOCUBA Cienfuegos
Almacenes Universales	U/M 115 EJT Escambray
U/M-7904	Empresa Constructora de Obras Marítimas
Logística MININT	Empresa Comercializadora Export-Import COMEXIN
Agencia de Protección Contra Incendios Cienfuegos (APCI)	EMI Astilleros Centro
Servicios Especializados del SEPSA	
SEGMENTO SERVICIAJE	
Grupo Empresarial para el Desarrollo del Camarón (YAGUACAM)	Empresa Astilleros ASTISUR
UBSM Cienfuegos Navegación Caribe	Empresa Consignataria Mambisa
UEB Estación Prácticos Cienfuegos	Marina Marlin Cienfuegos.
Empresa Nacional de Astilleros ENA	Servicios Técnicos Portuarios
Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos	
SEGMENTO TRANSPORTE	
Comité Provincial del Partido	ECASA
Corporación CIMEX	Empresa de Servicentros CUPET.
Empresa de Transporte Escolares Cienfuegos	Empresa de Comercio y Gastronomía Palmira
Empresa de Comercio y Gastronomía Lajas	Empresa de Comercio y Gastronomía Rodas
Empresa de Comercio y Gastronomía Cumanayagua	Empresa de Comercio y Gastronomía Aguada
Empresa de Comercio y Gastronomía Abreus	
Empresa de Suministros al Ferrocarril	
SEGMENTO SERVICIOS	
Hogar de Ancianos	Facultad de Ciencias Médicas

ISP. Conrado Benítez	Empresa Servicios a Trabajadores Cienfuegos
Lavandería Unicornio Cienfuegos.	Cadena Cubana del Pan
Hospital Provincial Gustavo Aldereguía Lima	Balneario de Ciego Montero
Hospital Pediátrico Paquito González Cueto	Cereales Cienfuegos
EES Empresa Provincial Industrial Alimenticia Cienfuegos	Instituto Superior Técnico de Cienfuegos
ESTEC (CEN)	
SEGMENTO INDUSTRIAL	
Cementos Cienfuegos	Comercializadora MINAZ Cienfuegos
Cárnico Cienfuegos	Empresa de Bebidas y Refrescos
Materiales de la Construcción Cienfuegos	Mantenimiento Vial # 5
Mantenimiento y Construcción	ALFICSA Cienfuegos
Empresa Porcina	ECOING # 12
Los Portales S.A	Torreafactora de Café
Geominera del Centro	PDV CUPET S.A
Lácteo Escambray	Empresa Pastas Alimenticias Cienfuegos
Cultivos Varios Horquita	Empresa Agropecuaria Aguada
UEB Glucosa Cienfuegos	
Empresa Papelera	

Anexo C: Variables y subvariables del cuestionario de diagnóstico organizacional

Variables	Subvariables
1. Percepción de la dirección	1.1 Confianza en la dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones jefe - subordinados 1.4 Estilo de dirección 1.5 Competencias de los directivos
2. Relaciones interpersonales	2.1 Relaciones individuo – individuo 2.2 Relaciones intergrupales 2.3 Colaboración – competencia
3. Identificación con la organización	3.1 Confianza en los trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la organización 3.6 Satisfacción con el centro 3.7 Sentido de pertenencia al grupo
4. Percepción del funcionamiento del centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de adaptación y autorrenovación 4.6 Capacidad de aprendizaje 4.7 Trabajo en equipo

5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el trabajo 5.2 Condiciones de trabajo 5.3 Seguridad de conservar el puesto 5.4 Estímulo a la creatividad y la innovación 5.5 Reconocimientos y castigos 5.6 Satisfacción con la política de retribuciones 5.7 Satisfacción con la política de estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de personal e inducción a la organización 6.2 Programas de desarrollo y planes de carrera 6.3 Evaluación del desempeño 6.4 Protección e higiene del trabajo
7. Administración estratégica	7.1 Planeación estratégica 7.2 Orientación a la calidad total 7.3 Orientación a la satisfacción del cliente 7.4 Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales 7.5 Establecimiento y delimitación de roles organizacionales

Anexo D: Definiciones operacionales de las variables y subvariables del cuestionario de diagnóstico organizacional

Variable 1: Percepción de la dirección: Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

Subvariable 1.1: Confianza en la dirección: Sentimiento de seguridad que genera en los trabajadores de la organización la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.

Subvariable 1.2: Supervisión: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

Subvariable 1.3: Relaciones jefe-subordinado: Valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

Subvariable 1.4: Estilo de dirección: Valoración de los trabajadores del centro acerca de la manera en que su jefe los dirige y la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo.

Subvariable 1.5: Competencias de los directivos: Imagen sobre los directivos de la organización que tienen los trabajadores, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

Variable 2: Relaciones interpersonales: Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

Subvariable 2.1: Relaciones individuo-individuo: Satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo.

Subvariable 2.2: Relaciones intergrupales: Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

Subvariable 2.3: Colaboración – competencia: Valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciando entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales.

Variable 3: Identificación con la organización: Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.

Subvariable 3.1: Confianza en los trabajadores: Percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, delegando tareas y responsabilidades en ellos.

Subvariable 3.2: Sentido de pertenencia al grupo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de las relaciones que establece con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.

Subvariable 3.3: Proyección: Orientación del comportamiento de los trabajadores del centro hacia su futuro en la organización y sentido de permanencia en la misma.

Subvariable 3.4: Participación: Valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales.

Subvariable 3.5: Información: Percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

Subvariable 3.6: Integración a la organización: Sentido de pertenencia a la organización de sus miembros, los cuales sienten que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo, apoyando su gestión y mostrándose comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.

Subvariable 3.7: Satisfacción con el centro: Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores del centro que resulta, tanto del valor social que posee su organización, como de la manera en que la misma está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.

Variable 4: Percepción del funcionamiento del centro: Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

Subvariable 4.1: Eficiencia: Valoración de los trabajadores del centro acerca de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

Subvariable 4.2: Perspectivas de la organización: Valoración de los trabajadores acerca de las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro.

Subvariable 4.3: Comunicación: Valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional.

*Subvariable 4.4: **Eficacia:*** Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

*Subvariable 4.5: **Capacidad de adaptación y autorrenovación:*** Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación.

*Subvariable 4.6: **Capacidad de aprendizaje:*** Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro.

*Subvariable 4.7: **Trabajo en equipo:*** Valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

Variable 5: Satisfacción con el trabajo: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales.

*Subvariable 5.1: **Motivación por el trabajo:*** Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores de la organización que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo.

*Subvariable 5.2: **Condiciones de trabajo:*** Valoración que realizan los trabajadores del centro acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas.

*Subvariable 5.3: **Seguridad de conservar el puesto:*** Sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que no serán trasladado a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.

*Subvariable 5.4: **Estímulo a la creatividad y la innovación:*** Sentimientos de libertad de los trabajadores de la organización relacionados con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

Subvariable 5.5: Reconocimientos y castigos: Valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.

Subvariable 5.6: Satisfacción con la política de retribuciones: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan.

Subvariable 5.7: Satisfacción con la política de estimulaciones: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.

Variable 6: Políticas de recursos humanos: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.

Subvariable 6.1: Selección de personal e inducción a la organización: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización.

Subvariable 6.2: Programas de desarrollo y planes de carrera: Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.

Subvariable 6.3: Evaluación del desempeño: Valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores a lo interno de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual.

Subvariable 6.4: Protección e higiene del trabajo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.

Variable 7: Administración estratégica: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

Subvariable 7.1: Planeación estratégica: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas.

*Subvariable 7.2: **Orientación a la calidad total:*** Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

*Subvariable 7.3: **Orientación a la satisfacción del cliente:*** Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

*Subvariable 7.4: **Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales:*** Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.

*Subvariable 7.5: **Establecimiento y delimitación de roles organizacionales:*** Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

Anexo E: Cuestionario de diagnóstico organizacionalInstrucciones:

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier organización laboral. El objetivo es conocer su percepción acerca de su centro de trabajo y cómo se siente en él, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar nuestra efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

Es un cuestionario anónimo. La información que nos brinda es confidencial y los resultados que nos interesan son los resultados grupales.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Asegúrese de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que usted ve o siente. Seleccione la que más se ajusta a lo que usted piensa o siente y márkela con una X en la hoja de respuestas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Datos Generales:

Sexo: ___ Edad: ___ Estado civil: Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Otro: ___

Escolaridad: 6to grado ___ 9no grado ___ Bachiller ___ Técnico Medio ___ Universitaria ___ Otra ___

Estado de salud general: Buena ___ Regular ___ Mala ___

Experiencia laboral: _____ (años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____ (años)

Categoría Ocupacional: Obrero ___ Técnico ___ Profesional ___ Dirigente ___ Servicios ___

Otros: ___ ¿Cuál? _____

	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.					
2	En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.					
3	Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un					

	compañero del mismo grupo.					
4	He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.					
5	Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.					
6	Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.					
7	Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.					
8	La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.					
9	Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.					
10	Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.					
11	Las asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.					
12	La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.					
13	Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.					
14	En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.					
15	Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.					
16	Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.					
17	Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.					
18	En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.					
19	La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.					
20	En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.					

21	Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.					
22	La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.					
23	He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupo a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.					
24	En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.					
25	Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
26	Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.					
27	En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.					
28	En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.					
29	Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
30	Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.					
31	El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.					
32	Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.					
33	Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.					
34	La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.					
35	En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.					
36	Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.					
37	Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.					
38	En mi centro laboral, participamos en la organización de					

	nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.					
39	En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.					
40	Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.					
41	Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.					
42	Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.					
43	En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.					
44	En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.					
45	Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.					
46	Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.					
47	En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.					
48	Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.					
49	La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.					
50	Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.					
51	La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.					
52	Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.					
53	Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.					
54	Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.					
55	Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi					

	vida.					
56	La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.					
57	Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.					
58	La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.					
59	Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.					
60	La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.					
61	Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.					
62	Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.					
63	Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.					
64	Considero buenas mis condiciones de trabajo.					
65	Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.					
66	Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.					
67	Los objetivos de mi organización están claramente definidos.					
68	Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.					
69	La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.					
70	Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.					
71	Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.					
72	La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.					
73	Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.					

74	Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.					
75	Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.					
76	Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.					
77	Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.					
78	A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.					
79	Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.					
80	Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.					
81	En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.					
82	En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.					
83	En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.					
84	Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.					
85	Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.					
86	El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.					
87	Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.					
88	Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.					
89	Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.					
90	Los productos y/o servicios de nuestra organización					

	cumplen con los parámetros de calidad requeridos.					
91	Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.					
92	Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.					
93	Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.					
94	Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.					
95	Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.					
96	Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.					
97	En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.					

Anexo F: Comportamiento de las subvariables analizadas en el cuestionario diagnóstico organizacional

Subvariables	Promedios
Satisfacción con el centro	4,133116531
Seguridad de conservar el puesto	3,828558541
Confianza en los trabajadores	3,628923141
Estimulación a la creatividad y a la innovación	3,446823283
Protección e higiene del trabajo	3,933763441
Perspectivas de la organización	3,942958016
Sentido de pertenencia al grupo	3,771170149
Supervisión	3,932927904
Integración a la organización	3,843020368
Selección de personal e inducción a la organización	3,918826018
Comunicación	3,365029461
Información	3,563130207
Orientación a la calidad total	3,501552119
Eficacia	3,748732407
Estilo de Dirección	3,650940948
Trabajo en equipo	3,959268817
Motivación por el trabajo	4,008888889
Orientación a la satisfacción del cliente	4,188677596
Colaboración-competencia	3,628415301
Capacidad de aprendizaje	3,535479675
Reconocimientos y castigos	3,276249322
Relaciones jefe-subordinado	3,12601626
Programas de desarrollo y planes de carrera	3,75203252
Capacidad de adaptación y autorrenovación	3,716219848
Planeación estratégica	3,648760331
Condiciones de trabajo	3,665606557
Eficiencia	3,698234463

Subvariables (continuación)	Promedios
Relaciones individuo-individuo	4,319041322
Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales	4,198512397
Proyección	3,755934426
Satisfacción con la política de retribuciones	2,34382906
Relaciones intergrupales	3,922833333
Confianza en la dirección	3,438333333
Evaluación del desempeño	3,933753617
Satisfacción con la política de estimulaciones	3,204845375
Competencias de los directivos	3,885545782
Establecimiento y delimitación de roles organizacionales	3,904165289

Anexo G: Encuesta para medir resiliencia organizacional

Nombre y apellidos: _____ Edad: _____

A continuación aparecen una serie de frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener. No existen respuestas correctas, ni incorrectas, sino solo maneras de reaccionar. Indique en cada cuestión, cuál es la opción con la que se siente más de acuerdo, en correspondencia con la siguiente clave.

1. Totalmente de acuerdo
2. Acuerdo
3. Neutral
4. Desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Debe contestar todas las preguntas.

No	Comportamientos, opiniones, creencias.	Respuesta
1	Estoy orgulloso de las cosas que hago.	
2	Cuando logro algo es debido a mis esfuerzos.	
3	Nadie se conoce mejor que uno mismo.	
4	Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	
5	Soy hábil e inteligente	
6	Tengo cualidades que mis amigos y compañeros de trabajo admiran y valoran.	
7	Me gusta participar en las actividades que se organiza en mi trabajo.	
8	Cuando surge una diferencia con otra persona puedo discutirlo sin alterarme.	
9	Creo firmemente que las personas necesitan entenderse para llevar a feliz término una tarea.	
10	Tengo amigos en quien confiar plenamente y compartir problemas.	
11	Mis colegas respetan mis opiniones y escuchan las sugerencias que les hago.	
12	Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.	
13	Puedo tomar fácilmente una decisión.	
14	Prefiero lidiar con lo inesperado y analizar rápidamente lo que	

	debo hacer.	
15	No me gusta repetir las mismas cosas, sino resolver nuevos problemas.	
16	Me incomoda enfrentar cambios en la vida diaria.	
17	No me agradan las situaciones o problemas nuevos, a menos que existan formas ya previstas para resolver.	
18	Prefiero usar la imaginación y buscar el significado de las cosas.	
19	Cuando paso por un mal momento pienso que todo se resolverá pronto.	
20	Me recupero rápido después de un contratiempo.	
21	Generalmente los problemas me afectan poco.	
22	Me gusta convencer a los demás y provocar entusiasmo.	
23	Le pongo energía positiva y deseos cuando realizo un trabajo poco interesante.	
24	Cuando aparecen conflictos en el equipo yo trato de romper la tensión con sentido del humor.	
25	Las relaciones con los usuarios de mi trabajo, procuro despersonalizarla.	
26	Los usuarios de mi trabajo tienen usualmente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.	
27	Intento en cualquier circunstancia tener un comportamiento preciso, sin ambigüedades.	
28	Disfruto trabajar con los clientes.	
29	Me esfuerzo por comprender los problemas de los demás.	
30	Me irrito fácilmente cuando las cosas no salen como deseo.	

Anexo H: Valores calculados para la medición de la resiliencia organizacional

Datos sobre la variable *Humor*. Cálculo de la desviación típica de todas las medias.

	P19	P20	P21	P22	P23	P24	Indicador	Desv. Estándar
Media	2,04	2,08	2,86	1,86	1,94	2,2	2,16	0,36

Anexo I: Cuestionario a posibles expertos

Compañero trabajador, se necesita su colaboración con vistas a determinar su condición de experto en Psicología ó Gestión empresarial, a fin de que valore una propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional.

Nombre y apellidos: _____

Centro de trabajo: _____

Calificación profesional

Licenciado en Psicología _____

Ingeniero Industrial _____

Máster en Administración de Negocios _____

Experiencia laboral

Años de experiencia como profesional en la Psicología _____

Años de experiencia en Gestión Empresarial _____

Marque con una (X) el grado de conocimientos que usted posee sobre el diseño de propuestas de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional (Considere el cero, como la carencia total de conocimientos, y el diez como el mayor grado).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. ¿Cuáles son las fuentes que han influido en su conocimiento de la temática? Marque con una (X) en la casilla que corresponda.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted			
Experiencia.			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores internacionales			
Su institución			

Anexo J: Cuestionario para la obtención de los criterios valorativos de los expertos sobre la propuesta de acciones orientada al mejoramiento de la resiliencia organizacional.

Compañero:

Con vistas a elevar la planificación estratégica de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos se proponen acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional, que se someten a su consideración en la condición de experto en el tema tratado; para ello es necesario que usted valore cada uno de los aspectos que se contemplan en la propuesta. Por favor, emita su criterio expresado en un rango de 0 a 4:

4 equivale a muy adecuado.

3 equivale a bastante adecuado.

2 equivale a adecuado.

1 equivale a poco adecuado.

0 equivale a no adecuado

Considero que:

1. El objetivo de la propuesta responde a la necesidad de mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

2. Las acciones propuestas responden al objetivo de mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

3. La presentación de las acciones propuestas sigue una estructura que define con claridad todas sus características y particularidades.

0 1 2 3 4

4. La propuesta de acciones contribuye a mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

5. Se ajustan los diferentes elementos de la propuesta de acciones a las condiciones reales de los trabajadores para mejorar la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

6. Resulta adecuado el criterio de inclusión asumido para la aplicación de la propuesta de acciones.

0 1 2 3 4

7. Responde el contenido a tratar de cada una de las acciones a las necesidades o cualidades de los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

8. Son suficientemente factibles las acciones que se proponen para mejorar la resiliencia organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

0 1 2 3 4

¿Qué sugerencias puede usted brindar con el objetivo de mejorar la propuesta?

Anexo K: Resultados finales de la consulta a expertos.

Puntos de corte								
Características	C1	C2	C3	C4	Suma	P	N-P	Categoría
1	-1,59	-	1,22	3,72	-2,36	1,18	1,18	Adecuada
2	-1,22	0,59	1,59	1,59	-0,63	0,32	0,32	Bastante Adecuada.
3	-1,22	-	1,22	3,72	-1,81	0,91	0,91	Adecuada
4	-1,22	0,14	1,59	3,72	-1,08	0,54	0,54	Bastante Adecuada.
5	0,97	1,22	1,59	3,72	2,19	1,09	-	Muy adecuada
6	0,76	0,97	1,59	3,72	1,73	0,87	-	Muy adecuada
7	-0,76	0,59	1,22	3,72	-0,18	0,09	0,09	Bastante Adecuada.
8	1,59	3,72	3,72	3,72	5,31	2,66	-	Muy adecuada
Suma	-2,69	5,87	13,75	27,63	3,18			
P.de corte	-0,34	0,73	1,72	3,45			0,08	

Leyenda:**Suma:** Suma de las evaluaciones.**P:** Promedio**N-P:** Promedio general menos promedio específico de cada aspecto.**Cat:** Categoría