

ANALISIS DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN CLUB DE LEONES

“MONARCA” EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Alex Antonio Ladrón De Guevara Sánchez

Mildred Martínez Castro

Annie Varela Rúa

Universidad Simón Bolívar

Instituto de Posgrados

Maestría en Desarrollo y Gestión De Empresas Sociales.

Barranquilla

2020

Tabla de contenido

CAPITULO 1.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.2.1 Descripción del problema.....	5
1.2.2 Formulación del problema	10
1.4 Justificación.....	11
1.5 Delimitación y alcance.....	13
CAPITULO 2.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Marco teórico.....	17
2.2.1 Resiliencia organizacional	17
CAPITULO 3.....	24
3. Diseño metodológico	24
3.1 Enfoque y tipo de investigación	24
3.2 Población y muestreo	24
3.3 Técnicas e instrumentos	25
3.3.1 Cuestionario de las características de la resiliencia organizacional	25
3.3.2 Entrevista	26
CAPITULO 4.....	27
4.1 Análisis de resultados	27
4.1.1 Análisis de resultados muestra completa	27
4.1.2.1 Análisis de resultados grupo “leones”	38
4.1.2.2 Análisis de resultados grupo “no leones”	48
4.1.2.3 Consideraciones análisis comparativo.....	57
4.2 Entrevista de los elementos de la resiliencia organizacional	60
CAPITULO 5.....	72
CONCLUSIONES.....	72
5.2 Propuesta o recomendaciones	74
5.3 Referencias bibliográficas.....	77

Lista de tablas

Tabla 1	Análisis Alfa de CONBRACH	26
Tabla 2	Análisis de la media y la varianza característica No. 1 General.....	29
Tabla 3	Análisis de la media y la varianza característica No. 2 General.....	30
Tabla 4	Análisis de la media y la varianza característica No. 3 General.....	32
Tabla 5	Análisis de la media y la varianza característica No. 4 General.....	33
Tabla 6	Análisis de la media y la varianza característica No. 5 General.....	34
Tabla 7	Análisis de la media y la varianza característica No. 6 General.....	36
Tabla 8	Análisis de la media y la varianza característica No. 7 General.....	37
Tabla 9	Análisis de la media y la varianza característica No. 1 Grupo Leones	39
Tabla 10	Análisis de la media y la varianza característica No. 2 Grupo Leones	40
Tabla 11	Análisis de la media y la varianza característica No. 3 Grupo Leones	41
Tabla 12	Análisis de la media y la varianza característica No. 4 Grupo Leones	43
Tabla 13	Análisis de la media y la varianza característica No. 5 Grupo Leones	44
Tabla 14	Análisis de la media y la varianza característica No. 6 Grupo Leones	45
Tabla 15	Análisis de la media y la varianza característica No. 7 Grupo Leones	47
Tabla 16	Análisis de la media y la varianza característica No. 1 Grupo no leones.....	49
Tabla 17	Análisis de la media y la varianza característica No. 2 Grupo no leones.....	50
Tabla 18	Análisis de la media y la varianza característica No. 3 Grupo no leones.....	51
Tabla 19	Análisis de la media y la varianza característica No. 4 Grupo no leones.....	52
Tabla 20	Análisis de la media y la varianza característica No. 5 Grupo no leones.....	54
Tabla 21	Análisis de la media y la varianza característica No. 6 Grupo no leones.....	55
Tabla 22	56

Lista de Figuras

Figura 1. Porcentaje de Fundaciones según tipo.....	7
Figura 2. Elaborado a partir de la información de la AFE para la GPR.....	8
Figura 3. Elementos Resiliencia Organizacional.	21
Figura 4. La resiliencia empresarial expande la visión del riesgo	22
Figura 5. Característica 1 de la resiliencia organizacional	29
Figura 6. Característica 2 de la resiliencia organizacional	30
Figura 7. Característica 3 de la resiliencia organizacional	31
Figura 8. Característica 4 de la resiliencia organizacional	33
Figura 9. Característica 5 de la resiliencia organizacional	34
Figura 10. Característica 6 de la resiliencia organizacional	35
Figura 11. Característica 7 de la resiliencia organizacional	37
Figura 12. Característica 1 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	38
Figura 13. Característica 2 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	40
Figura 14. Característica 3 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	41
Figura 15. Característica 4 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	42
Figura 16. Característica 5 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	44
Figura 17. Característica 6 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	45
Figura 18. Característica 7 de la resiliencia organizacional grupo leones.....	47
Figura 19. Característica 1 de la resiliencia organizacional grupo no leones	48
Figura 20. Característica 2 de la resiliencia organizacional grupo no leones	50
Figura 21. Característica 3 de la resiliencia organizacional grupo no leones	51
Figura 22. Característica 4 de la resiliencia organizacional grupo no leones	52
Figura 23. Característica 5 de la resiliencia organizacional grupo no leones	53
Figura 24. Característica 6 de la resiliencia organizacional grupo no leones	55
Figura 25. Característica 7 de la resiliencia organizacional grupo no leones	56

CAPITULO 1

1.1 Introducción

El presente estudio se centra en evaluar los elementos y las características de la resiliencia organizacional y como enfrentan las crisis en el Club de Leones Monarca en la ciudad de Barranquilla. Con el fin de determinar su capacidad de resiliencia, conociendo cómo están preparadas para enfrentar las dificultades y generar resultados positivos; la resiliencia se reconoce como la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas (Minolli, 2005).

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

Las empresas se encuentran expuestas a diferentes cambios y esto afecta el ambiente interno de las organizaciones ocasionando en algunos casos crisis organizacionales. Debido a esto las organizaciones deben ser capaces de identificar y brindar una adecuada respuesta a estos cambios, asegurando su supervivencia siendo resilientes, se entiende que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en

medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes (Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2012).

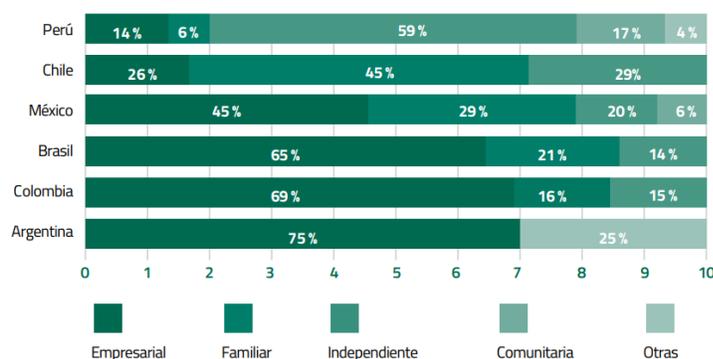
Todos los sectores de la economía se encuentran susceptibles a cambios disruptivos que pueden cambiar el rumbo de una organización e incluso llevarla hasta el cierre definitivo. Los cambios pueden ser de tipo financiero, económico, productivo, ventas, nuevas reglamentaciones, que obligan a sacarlos de la zona de confort y deben salir a responder ante estas situaciones de manera rápida y asertiva si quieren seguir vigentes en el mercado. La globalización, por ejemplo, obliga a que las empresas constantemente se estén revisando internamente y se adapten de manera oportuna a situaciones inesperadas. En las empresas sociales entendidas como esa organización o negocio creadas para dar solución a una problemática social, donde se generan ganancias económicas, que son reinvertidas en la misma con el fin de crecer potencialmente y alcanzar el objetivo organizacional y por ende social; esos cambios inesperados no han sido superados de manera positiva, ya que, históricamente poseen menos perdurabilidad en el tiempo que las empresas que no se clasifican como sociales, lo cual revela que el comportamiento de estas empresas es que en un gran porcentaje no están superando o enfrentando estos cambios o crisis lo que las ha llevado a un quiebre económico y en el peor de los casos al cierre de las mismas.

Las empresas sociales en Colombia pertenecen a un régimen especial, en la ESAL (Entidades sin Ánimo de Lucro) existen diferentes figuras como: cooperativas, asociaciones, personas jurídicas sin ánimo de lucro, corporaciones, fundaciones, entre otros. En el caso de fundaciones según el reporte final del estudio denominado: *Las fundaciones en Colombia, características, tendencias y desafíos*; el cual fue apoyado por

el **BID** (Banco Interamericano de Desarrollo) nos revela que, en Perú y Chile, las fundaciones empresariales no son la mayoría. En este último las fundaciones familiares son la mayoría, con un 45 % del total, seguidas por las independientes (29 %). En ese país, las fundaciones empresariales son las menos, representan el 26 % del total (Aninat & Fuenzalida, 2017). En Perú, las fundaciones independientes son el 59 % del total. Le siguen las comunitarias (17 %) y solamente en tercer lugar están las empresariales (14 %). Las familiares, que son tan importantes en Chile, México, Brasil y Colombia, solo constituyen un 6 % del total en Perú.

Figura 1. Porcentaje de Fundaciones según tipo

Fuente: extraído de GIFE.2015;CIESC,2017;AFE,2017;Universidad del pacifico,2017;CEFIS,2017; GDFE/2012



En Colombia predominan las fundaciones empresariales sobre los otros tipos de fundaciones. Mientras que estas corresponden al 69 % del total, las familiares son el 16 % y las independientes el 15 % (Villar.R,2018).

El mismo autor realiza un recuento histórico desde aproximadamente el año de 1940 al 2016, donde manifiesta que: “En Colombia, las fundaciones son un fenómeno con una larga historia, y su ritmo de creación se aceleró en los últimos años, un porcentaje importante de

fundaciones (22 %) se creó antes de 1980 y entre este año y el 2000 se crearon 31 %. El ritmo de creación de fundaciones se acelera a partir del año 2000. Desde ese año hasta el presente se crearon casi la mitad de las fundaciones (47 %). Al desagregar la información sobre lo sucedido en los primeros diez años del milenio, se puede observar que el ritmo de crecimiento del sector fue mayor que en los años siguientes. Entre 2000 y 2009 se crearon el 36 % de fundaciones, mientras que entre 2010 y 2016 el ritmo bajó y se crearon 11 % de las fundaciones. Esto sucedió por una disminución en el número de fundaciones empresariales creadas en este periodo y por la falta de creación de fundaciones independientes en estos últimos años” (Villar.R,2018). Por otro lado, el diario *La Republica* el 25 de Mayo del 2019 publico que: “Del universo de 193.070 entidades (7.863 de ellas creadas en 2017) inscritas en el RUT a 31 de diciembre del año pasado, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) estimó que solo 45.711 de ellas cumplía realmente las condiciones para realizar la solicitud de permanencia a través del servicio informático electrónico del nuevo Régimen Tributario Especial” (Cigüenza Riaño Noelia, 2018).

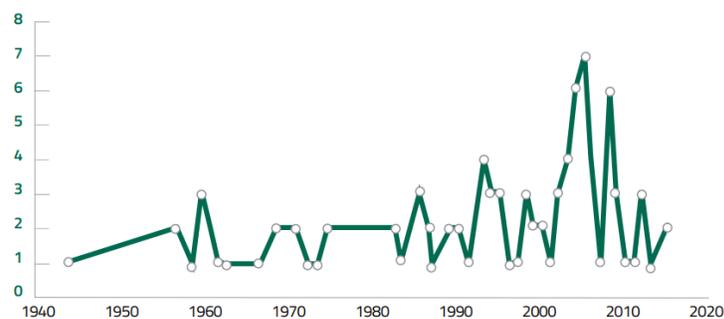


Figura 2. Elaborado a partir de la información de la AFE para la GPR
Fuente: extraído de GIFE.2015;CIESC,2017;AFE,2017;Universidad del pacifico,2017;CEFIS,2017; GDFE/2012

En Colombia, existen fundaciones que a pesar de las dificultades empresariales aún prevalecen en el mercado, por ejemplo, en la ciudad de Barranquilla se encuentra El Club de Leones “Monarca” que esta categorizada en ese 15% pertenecientes a las fundaciones independientes, la cual fue creada por Melvin Jones en la ciudad de Chicago en el año 1917 y cuyo lema “NOSOTROS SERVIMOS” se extendió a Colombia en Enero de 1936, siendo Barranquilla la primera ciudad de Colombia y Sudamérica en donde se fundó el primer Club de Leones.

Atendiendo a las necesidades de la Comunidad nacieron las siguientes obras: En 1962 la Escuela “**CERAL**”, en 1974 la **Clínica Roberto Caridi**, donde gratuitamente o a bajísimos costos se atienden a los enfermos de los órganos de los sentidos y que fue bautizada así en honor al pionero de la obra quien además de pertenecer al Club de Leones lideró y obtuvo fondos procedentes de donaciones para realizar la construcción física de esta obra.

En 1988 se fundó el Centro de Especialistas David Castro Senior donde se realizan consultas con diferentes médicos especialistas a precios muy cómodos y desde 1994 el Club cuenta con Salones de Eventos para alquilar a la comunidad en general y de esta manera obtener ingresos que permitan financiar otras obras banderas de la institución; todo siempre pensando en el beneficio de la comunidad y motivados por el deseo ferviente de servir desinteresadamente a construir una mejor sociedad. (2011, Junio 11) rescatado de: <https://e-clubhouse.org/sites/barranquillamonarca/page-7.php>.

El Club de Leones siempre ha sido una institución reconocida en el caribe colombiano y las noticias sobre su prestación de servicio están a la luz pública, ya que, el voz a voz de sus usuarios ha sido la manera más práctica y rápida de conocer esta fundación, sin embargo, a través de los años se notó un deterioro de las instalaciones físicas ubicadas en la calle 66 #N° 38-99 en la ciudad de Barranquilla. En aras de ratificar esta percepción, como investigadores se realizó un acercamiento para corroborar lo mencionado y es allí donde funcionarios del club reafirmaron que se había pasado por momentos de crisis o adversidad, de hecho, sus afirmaciones denotaban que la institución estuvo en *Status Quo* (orden social establecido) por la Gobernación del Atlántico y que actualmente ha sido superada, situación que promueve el siguiente interrogante:

1.2.2 Formulación del problema

¿De qué forma el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla enfrenta la adversidad?

Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuáles son los elementos de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla?
- ✓ ¿Cuál es el estado de las características de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla?
- ✓ ¿Qué acciones de mejora se pueden tomar de acuerdo a los hallazgos evidenciados en la investigación resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla?

1.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar la resiliencia organizacional del Club de Leones Monarca en la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca en la ciudad de Barranquilla.
2. Evaluar las características de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca en la ciudad de Barranquilla.
3. Elaborar recomendaciones de fortalecimiento de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Barranquilla Monarca.

1.4 Justificación

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar los elementos y características de la resiliencia organizacional en el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla, este tipo de inquietud genera una documentación del actuar organizacional que conlleva a una mejora en la ejecución diaria para ser resiliente, a partir de esta información realizar unas recomendaciones a la empresa objeto de estudio y empresas

especialmente del sector social que lleven sus modelos y procesos enfocados a fortalecer su resiliencia organizacional.

Cuando una organización es resiliente, es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009). Es por esta razón que las empresas sociales deben tener en cuenta la resiliencia organizacional para fortalecerse y ser sostenibles en el tiempo, sus líderes deben tener la visión y llevar a cabo una planeación estratégica que permita el desarrollo de la organización y de sus empleados, contando con un equipo de trabajo compacto, preparado a las coyunturas que se puedan presentar y sobre todo que respalden las acciones que deba tomar la alta dirección en momentos de crisis.

Cabe resaltar que en esta investigación se genera una creación de un instrumento que surge de las posturas de los autores Saavedra (2004) en su artículo Resiliencia y ambientes laborales nocivos y Mcnamus (2007) Resilience management, en donde los autores identifican las características de la resiliencia organizacional y se fusionaron en un conjunto para la elaboración del instrumento y aplicar a los colaboradores internos y algunas características adicionales propuestas por los autores que complementan la investigación y brindan mayores herramientas para el cumplimiento del objetivo trazado.

Además, se elaborará una entrevista semiestructurada para medir como están preparadas las empresas sociales para enfrentar las crisis; desde los elementos de la Resiliencia Organizacional como: la evaluación del riesgo, procesos de gobierno, información y planeación estratégica. Sumado a esto evaluar las características tales como: se sobreponen

a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones, reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno, son innovadoras y creativas, comunicación asertiva, el centro de las organizaciones son las personas, resistencia a las catástrofes y liderazgo claro y positivo.

Esta información se obtendrá desde la opinión de los líderes y empleados del Club de Leones Monarca que servirán de aporte para otras organizaciones que se encuentren en situaciones similares, además como deben cambiar las empresas desde el punto de vista organizacional, sus procesos de selección, las competencias que debe tener el empleado, los programas de capacitación que deben aplicar y las estrategias resultado de las crisis.

1.5 Delimitación y alcance

El desarrollo de la investigación se realizará con el Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla, proyecto desarrollado dentro de la línea de investigación de gestión de empresas sociales, que busca conocer como esta entidad objeto de estudio ha enfrentado y sobrepasado las crisis a las que se ha visto expuestas y por lo tanto determinar si son o no resilientes.

En primera instancia se aplicarán las técnicas de recolección de la información como encuestas y entrevistas a los líderes y funcionarios de la organización y así conocer las variables que ayuden a definir la capacidad de resiliencia del club y por último elaborar un informe con toda la información recolectada que se tome como referente para la empresa objeto de estudio y las empresas que consideren importante los resultados de esta investigación.

CAPITULO 2

2.1 Antecedentes

En la revisión teórica relacionada con la presente investigación no se hallaron estudios de resiliencia organizacional en fundaciones, que es el objeto del presente trabajo investigativo, sin embargo, se obtuvo información de investigaciones en áreas de la educación como lo son universidades y algunas en empresas sociales, de tal modo que se mencionarán a continuación:

En el 2007 se estudió:” Resiliencia organizacional en empresas recuperadas por trabajadores y trabajadoras. Una reconstrucción que apela a la memoria socialmente compartida” la cual buscaba mostrar la ejecución y proceso por los trabajadores al recuperar las empresas que estaban en crisis, lo cual arroja como resultado la obtención de aspectos o características de resiliencia; estudio realizado por: Robertazzi, M., Bancalari, H., Pertierra, L., Pérez Ferretti, L., & Calcagno, A. M. (2007). Cinco años después específicamente en el año 2012 se estudió:” Efectos del bienestar espiritual sobre la resiliencia en estudiantes universitarios de Argentina, Bolivia, Perú y República Dominicana” que se basó en determinar el impacto que causa la cultura, la religión sobre la resiliencia en estudiantes de Psicología de universidades nacionales de cuatro países como Argentina, Bolivia, Perú y República Dominicana, donde se comparan los niveles de las variables, evaluando la resiliencia entre los estudiantes de psicología según el género, condición laboral, religión y país de procedencia; la muestra que se utilizó se conformó por 308 estudiantes (hombres y mujeres) que cursaban el primer año en las Facultades de

Psicología de las mencionadas, este estudio fue ejecutado por: Salgado Lévano, A. C. (2012). Seguidamente en el mismo año se investiga: “Caracterización del avance teórico, investigativo y/o de intervención en resiliencia desde el ámbito de las universidades en Colombia” donde presentan los resultados con el fin de caracterizar los avances teóricos, investigativos y/o de intervención en resiliencia desde el ámbito de las universidades en Colombia. De tal manera que se analizaron 74 documentos procedentes de 14 universidades colombianas. Dentro de la ejecución de la investigación se consideraron dos fases; la primera basada en la identificación de documentos y la segunda en el análisis de contenido. Se realizó un análisis descriptivo y posteriormente interpretativo. Esta investigación ejecutada por: Vásquez, R. C., SJ, L. F. G. O., Ortega, L. M., Arenas, M. S. R., & García, S. T. (2012). Caracterización del avance teórico, investigativo y/o de intervención en resiliencia desde el ámbito de las universidades en Colombia. *Universitas Psychologica*.

En el año 2015 se realizó estudio sobre “Resiliencia organizacional: Autoestima colectiva, identidad cultural, ética y humor social en la Universidad de la Guajira, Colombia”, donde definen la resiliencia organizacional según Sanpedro (2013) como la capacidad de una organización de adaptarse a acontecimientos catastróficos o situaciones de estrés laboral, etc. Donde en este estudio se detecta que la Universidad de la Guajira-Colombia recurren al humor social para asimilar las adversidades. Las conclusiones presentadas por los investigadores van dirigidas a dimensionar las oportunidades antes que los conflictos, del mismo modo promover la convivencia en la diversidad cultural y a las universidades incorporar a su gestión administrativa y docente a la resiliencia, lo

anteriormente expuesto ejecutado por: Daza, B. C. O. (2015). Resiliencia organizacional: Autoestima colectiva, identidad cultural, ética y humor social en la Universidad de la Guajira, Colombia. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 7(14), 100-108. En el año 2017 se halló un estudio sobre:” Empresas sociales en Latinoamérica: una agenda para crear capacidades de cambio y resiliencia” en los últimos años expertos han hecho crecientemente hincapié en la capacidad de resiliencia de las sociedades frente a los cambios enormes (como por ejemplo el cambio climático y la tecnología) más que en la posibilidad de alcanzar soluciones sostenibles. La nueva realidad es que las sociedades deben desarrollar una capacidad de adaptación para soportar los cambios que se avecinan.

Para el año 2018 se investiga sobre: “Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Perú” en donde correlaciona la variable liderazgo y su influencia en la resiliencia que se da en los estudiantes líderes de la institución, con el fin de determinar la influencia de las actitudes de la variable liderazgo en las actitudes de la variable resiliencia. En esta investigación utilizaron como método de investigación el cuantitativo correlacional, a través de la escala de Likert. Los resultados presentados arrojan que existe una correlación de 0.545 con la dimensión formación y aptitud con la resiliencia; 0.628 la dimensión valores y actitud con la resiliencia; y por último 0.508 la dimensión transformación y acción; así como, el 41.1 % de influencia de la variable liderazgo sobre la resiliencia. Concluyendo que existe una correlación positiva media y una influencia parcial de la variable liderazgo sobre la resiliencia. Estudio realizado por: Flores Mamani, E., García Tejada, M. L., Yapuchura Sayco, A., Saico, Y., & Rufino, C. (2018). Liderazgo y su influencia sobre el nivel de

resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano-Perú. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 33-47.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Resiliencia organizacional

El termino resiliencia se viene mencionando desde hace algunos años, y originalmente se le conoció en estudios realizados en la ciencia de la física, al comprobarse que los materiales que han sido sometidos a deformaciones o cambios, tienen la capacidad de volver a ser iguales recuperando todas sus condiciones originales, después de ser sometidos a altas presiones (E.Hollnagel, 2006). La palabra resiliencia deriva desde el latín resilire, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Meneghel (2013). Por otro lado, una definición que brinda la American Psychological Association dice que la resiliencia es “la capacidad para adaptarse y superar la adversidad” (APA, 2012) pero por supuesto indica que debe llevar una trayectoria digna de un desenlace que arroje una recuperación.

El estudio de la resiliencia es relativamente nuevo y fue introducido en la década de los setenta, luego de varios estudios que trataban de explicar la interesante y diferente reacción de ciertas personas, quienes, a pesar de haber atravesado momentos dramáticos o al menos

muy duros, lograban despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado” (Oramas, 2009).

En el ámbito de la psicología, a lo largo de los años, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades. Así, por ejemplo, Masten (2001) la define como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas, mientras que Luthar, Cicchetti y Becker (2000) la definen como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa.

Este concepto de resiliencia de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se observa que el término se ha aplicado a diferentes campos y se utiliza con diferentes acepciones como: resiliencia individual, resiliencia colectiva, resiliencia ecológica, resiliencia social, entre otras, lo importante de lo mencionado es que en el campo que se aplique o en los grupos o comunidades lo que busca es crear espacios, personas saludables, fuertes, capaces, de innovar y muy importante sin perder su esencia.

Aterrizando el tema en la resiliencia organizacional hay varios autores que ya han escrito sobre esto y a continuación se mencionan algunas definiciones, de acuerdo a Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011) muestran que hay dos perspectivas diferentes. La primera está referida a la habilidad para resurgir a partir de lo inesperado, estresante, adverso y seguir su marcha. Para ellos, esta perspectiva es similar a la definición de

resiliencia desde las ciencias físicas, en la que los materiales son resilientes en la medida que vuelven a ser capaces de obtener sus figuras y características originales luego de haber experimentado algún evento. En ese sentido, los autores mencionan que cuando la resiliencia en las organizaciones es vista como un «recomponerse hacia su estado original» el énfasis está en la formulación de estrategias que permitan a la organización volver a alcanzar sus resultados esperados o trazados antes de la perturbación. Sin embargo, la segunda perspectiva mira más allá de su restauración e incluye el desarrollo. El progreso de la resiliencia organizacional no es fácil, pero en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003). Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013).

Minolli (2005), afirma que empresas resilientes son aquellas 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. La resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. Más bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma

suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

Para finalizar, Hamel y Välikangas (2003), señalan que, en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocio antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas, sino que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

La resiliencia como estrategia permite a las organizaciones modernas anticiparse a decaídas por haber realizado procesos iguales durante varios años, o por ofrecer productos con características iguales durante mucho tiempo, pues propone renovar, valores y procesos, de tal manera que se logre estar alineados con la globalización y los cambios bruscos de preferencia en el mercado. Por lo antes mencionado, se considera que en las empresas actuales se debe reforzar la resiliencia como característica fundamental a desarrollar en los trabajadores, pues son ellos quienes tienen a su cargo la labor de crear organizaciones estratégicamente resilientes; dicha premisa beneficia a empleados y accionistas, por el hecho de hacer más duradera la permanencia de la empresa en el mercado, Hoffman (2013).



Figura 3. Elementos Resiliencia Organizacional.

Fuente: extraído de www.boozallen.com/media/Redefining_Corp_Cov_Agenda.pdf

La conceptualización manejada por Sheffi (Figura 3), está integrada por tres elementos:

1) la evaluación del riesgo, 2) reportar la información de manera adecuada, y 3) los procesos de gobierno. Estos tres elementos, como se aprecia en la gráfica 1, deben estar alineados con un cuarto elemento que es la 4) planeación estratégica y de negocios para crear una empresa con una capacidad amplia de prevención. Al integrar este conjunto e insertarlo dentro de la compañía se gesta una parte vital de la misma, así la resiliencia empresarial expande la visión del riesgo (gráfica 4).



Figura 4. La resiliencia empresarial expande la visión del riesgo

Fuente: extraído de www.boozallen.com/media/Redefining_Corp_Cov_Angenda.pdf

En cuanto a las características, de las organizaciones resilientes el autor Mcmanus (2007) destaca que las más resistentes son:

- ❖ Tienen un ethos organizacional de esfuerzo constante orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes.
- ❖ Presentan un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización, a través del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto.
- ❖ Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.
- ❖ Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización.

Según Saavedra (2004), en el artículo Resiliencia y ambientes nocivos menciona las siguientes características de la resiliencia organizacional:

- ❖ Un ambiente laboral resiliente, es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y / o 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 así mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
- ❖ Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
- ❖ Son instituciones que estarán atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
- ❖ 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.
- ❖ Son ambientes laborales que, al tener al centro a la persona, acercarán el proyecto institucional al proyecto propio de desarrollo de cada trabajador. Así las metas de la Institución no podrán estar ajenas a las metas de cada sujeto.

CAPITULO 3

3. Diseño metodológico

3.1 Enfoque y tipo de investigación

El presente estudio de caso se ejecutó desde los parámetros investigativos de tipo descriptivo y propositivo, con el que se busca detallar los elementos y características de la resiliencia organizacional. Con un diseño no experimental transversal (no controla la investigación, en las condiciones naturales) tomando los datos en un tiempo determinado.

El enfoque utilizado es mixto, debido que permitirá describir de manera minuciosa los hechos de la situación mencionada, donde los métodos utilizados se basarán en la aplicación de un instrumento a los funcionarios y entrevista semiestructurada a los directivos del club con los que se busca obtener información vital para el desarrollo de la investigación.

3.2 Población y muestreo

En el presente estudio cuyo objetivo fue analizar la resiliencia organizacional del Club de Leones Monarca en la ciudad de Barranquilla e identificar los elementos y características que permitan enfrentar efectivamente la adversidad, cuya población era de 21 leones, 2 directivos sin membresía y 17 funcionarios no leones, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia de 24 sujetos; 10 leones y 14 no leones pero vinculados laboralmente a la organización, con el propósito de determinar las características de la

resiliencia organizacional, de igual manera se eligió intencional a tres directivos para la ejecución de la entrevista semi-estructurada que cumplieran un tiempo estipulado de vinculación a la organización por más de 10 años y así poder identificar los elementos de la resiliencia organizacional.

3.3 Técnicas e instrumentos

3.3.1 Cuestionario de las características de la resiliencia organizacional

En el proceso de análisis estadístico correspondiente a las encuestas realizadas a los funcionarios del Club de Leones “Monarca” de la ciudad de Barranquilla, se inició con el estudio de Alfa de CONBRACH, donde se analiza la confiabilidad del instrumento realizado y del desarrollo de la presente investigación desde el punto de vista estadístico, donde a nivel general el Alfa de CONBRACH es de 0,94, sin embargo, se considera relevante identificar el alfa correspondiente a cada característica, las cuales se derivan de la V_i (Varianza de cada ítems) y V_t (Varianza Total) y la ejecución de la fórmula :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{\sum V_t} \right]$$

Se obtiene como resultado: que la característica 1 Se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones posee un alfa de 0,816, la característica 2 Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno 0,652, característica 3 Son innovadoras y creativas 0,686, característica 4 Comunicación asertiva 0,822, característica

5 El centro de las organizaciones son las personas 0,819, característica 6 Resistencia a las catástrofes 0,791 y la característica 7 Liderazgo claro y positivo 0,936.

Tabla 1
Análisis Alfa de CONBRACH

CARACTERISTICAS	1	2	3	4	5	6	7
ANÁLISIS	Se sobrepone a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones	Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno	Son innovadoras y creativas	Comunicación asertiva	El centro de las organizaciones son las personas	Resistencia a las catástrofes	LIDERAZGO CLARO Y POSITIVO
k (NUMERO DE ITEMS)	2	5	3	9	6	4	13
$\sum V_i$ (Varianza de cada ítem)	1,200	2,979	1,955	6,889	4,927	5,823	8,255
$\sum V_t$ (Varianza Total)	2,026	6,222	3,604	25,609	15,521	14,326	60,790
Alfa de Cronbach	0,816	0,652	0,686	0,822	0,819	0,791	0,936

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Entrevista

Los procesos de recolección de información mediante la técnica de la entrevista semiestructurada hacen referencia a las crisis enfrentadas por El club de Leones “Monarca” en la ciudad de Barranquilla y como han sido superadas; estos temas van dirigidos a la resiliencia organizacional y los elementos de la misma.; previo a la ejecución de estas entrevistas se manifestó el objetivo a trabajar, dando así un panorama de los conceptos relacionados en esta actividad. Entendiendo que el uso de las entrevistas como método de obtención de datos se presenta a los investigadores como un método atractivo, ya que se aleja de la manipulación de los datos como algo externo a los individuos y se acerca al conocimiento generado por los seres humanos a través del diálogo. (Kvale, 1996:11) Las entrevistas permiten a los entrevistadores y a los entrevistados discutir las interpretaciones del mundo en el que viven y expresar cómo viven las situaciones desde sus respectivos puntos de vista. No deben ser consideradas simplemente como un método de obtención de

datos sobre la vida, sino que se deben considerar parte de la vida misma; son una implicación e integración humana en la investigación (Cohen y otros, 2011).

En el desarrollo de la investigación se realizaron 3 entrevistas escogidos intencionalmente usando la técnica de entrevista semiestructurada donde los entrevistados con base en unas preguntas prediseñadas que buscaban obtener información sobre los elementos de la resiliencia organizacional y conocer la visión desde el punto de vista de la dirección que permitiera posteriormente realizar las respectivas comparaciones. De la escogencia de los directivos para la realización de la entrevista, inicialmente la muestra eran 5 personas, pero una no cumplía con el requisito de antigüedad en el club y otra rechazó la entrevista a pesar de cumplir con los criterios de selección para la realización de la misma.

Todo el conocimiento y discurso expresado por los entrevistados es de suma importancia para la investigación, por tal motivo la entrevista fue grabada (con consentimiento) y su identidad es protegida.

CAPITULO 4

4. Presentación de resultados

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Análisis de resultados muestra completa

Es de gran importancia resaltar que la ejecución de las encuestas, la cual se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objeto, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por la muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población; (Abascal, E., & Esteban, I. G. 2005). Para realizar el análisis de la información se procedió con la tabulación de los datos, seguidamente se ejecuta el conteo de las respuestas según las clasificaciones por características, lo que muestra que tan incidentes o marcadas están las características en la fundación estudiada.

En esta primera parte de la presentación de resultados se mostrarán los obtenidos de forma global, es decir teniendo en cuenta las respuestas de los dos grupos tanto “leones” como “no leones” y de esta forma visualizar los resultados generales obtenidos:

En la característica 1, se denota que en un 52% la población afirma que casi todos los días la fundación está tomando como referente al personal para la toma de decisiones, esto en un factor clave porque permite involucrar al personal con base en su experiencia, proyectándose siempre en función de las personas. También se observa que el resto de las personas encuestadas consideran que esta característica no se aplica nunca o casi nunca presentando porcentajes del 0% y 4% respectivamente.

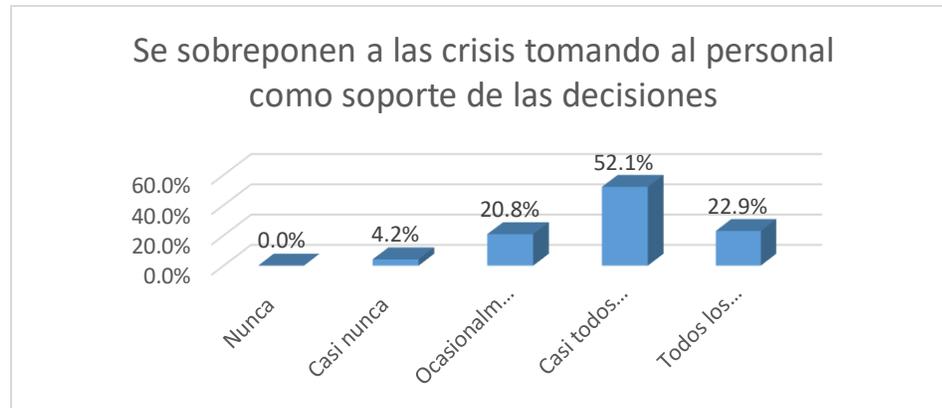


Figura 5. Característica 1 de la resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Análisis de la media y la varianza característica No. 1 General

Variable	Se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones	
	Participa en la elaboración de las posibles soluciones en momentos de crisis	Se informan las ventajas y desventajas de los cambios que se realizan en la organización
Media	3,96	3,92
Varianza	0,54	0,66

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se observa el cálculo de la media y la varianza para esta primera característica y se observa por los resultados de la varianza que las preguntas son homogéneas por tener valores tan cercanos y se identifica que la variable 1 participa en la elaboración de las posibles soluciones en momentos de crisis incide más fuerte para la obtención del resultado visto en la gráfica donde el 52% de la población considera que se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones.

La característica 2, da como resultado que un 46.7% consideran que casi todos los días están actuando oportunamente a las exigencias del entorno y como se observa en la siguiente gráfica el 97.5% de las respuestas se encuentran dentro de las opciones más frecuentes en las que se realiza la actividad, es decir que los encuestados ven este aspecto de forma positiva de como el Club de Leones está respondiendo a los constantes cambios y dinámicas que se le presentan.

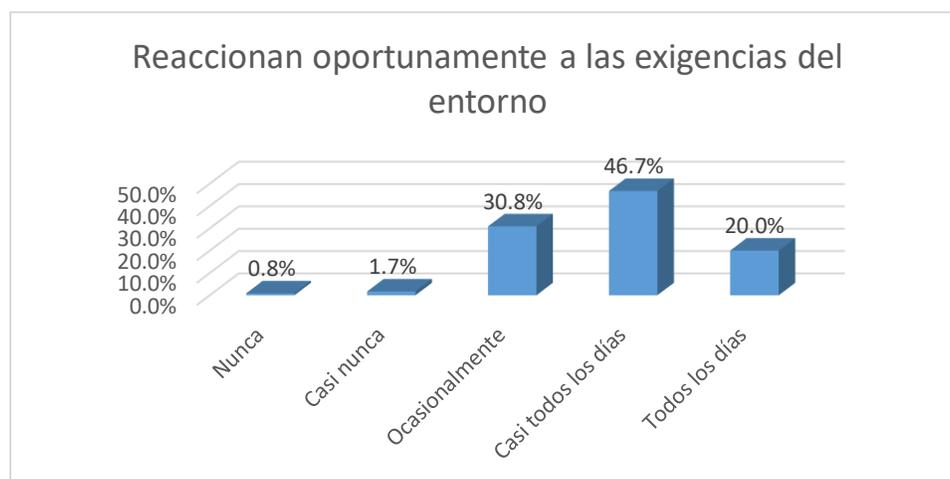


Figura 6. Característica 2 de la resiliencia organizacional
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Análisis de la media y la varianza característica No. 2 General

Variable	Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno				
	La alta dirección está atenta a los cambios que se están presentando por fuera la organización	La planeación estratégica de la organización identifica las amenazas y oportunidades para la organización	La organización adopta una postura definida ante una situación adversa	Los cambios planteados al interior de la organización se hacen de forma planeada y controlada y no de forma espontánea que genere inestabilidad en los empleados	Los cambios dentro de la organización son socializados con el personal
Media	4,04	3,63	3,67	3,88	3,96
Varianza	0,54	0,82	0,56	0,53	0,54

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de la media y la varianza para esta característica como aspecto relevante se nota que en la variable 2 la planeación estratégica de la organización identifica las amenazas y oportunidades para la organización fue la media más baja. Del análisis de la varianza se destaca que en su mayoría las respuestas son homogéneas, la única varianza alejada con un puntaje de 0.82 es la 2 su resultado muestra dispersión y que no hay acuerdo dentro de los encuestados en este punto. Es decir, que es una variable a revisar y analizar cómo está afectando esta variable a la característica 2.

La característica 3, con un 44.4% ocasionalmente están siendo innovadores y creativas por lo tanto, el mayor número de respuestas se dieron en la opción 3 ocasionalmente y el 31.9% y 22.2% se ubican en casi todos los días y todos los días respectivamente. A pesar que el mayor número de respuestas se concentren en las 3 primeras opciones es un aspecto a mejorar y poder ser una organización más innovadora y creativa que permita responder con ideas de este tipo a los cambios que el entorno les exige.

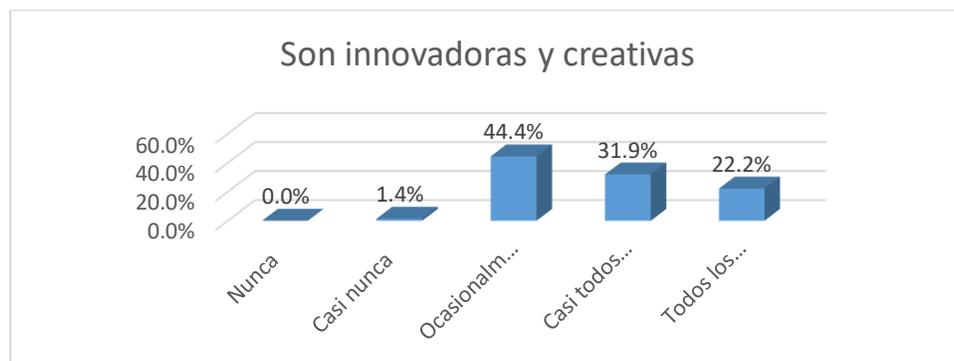


Figura 7. *Característica 3 de la resiliencia organizacional*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Análisis de la media y la varianza característica No. 3 General

Variable	Son innovadoras y creativas		
	Se identifican oportunidades de innovación para superar las crisis	Las innovaciones desarrolladas están alineadas con la supervivencia y desarrollo de la organización	Se estimula la generación de ideas en la organización
Media	3,79	3,63	3,83
Varianza	0,58	0,73	0,64

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa como la variable No. 2 las innovaciones desarrolladas están alineadas con la supervivencia y desarrollo de la organización es la que presenta la varianza más alta y dentro de las puntuaciones obtenidas se observa la dispersión en las respuestas dando así una varianza alta y su media la más baja de las variables analizadas. Esta característica como se mencionó en la explicación del gráfico anterior se debe fortalecer para alcanzar niveles altos en innovación y que esto incida de forma más fuerte en la resiliencia organizacional.

La característica 4, la opción casi todos los días con un 41.2% apuntan a tener una comunicación asertiva en la fundación y el 31% y 21.8% se concentran en ocasionalmente y todos los días respectivamente. Es decir, solo el 6.1% de los encuestados consideran que en la organización no hay una buena comunicación asertiva.

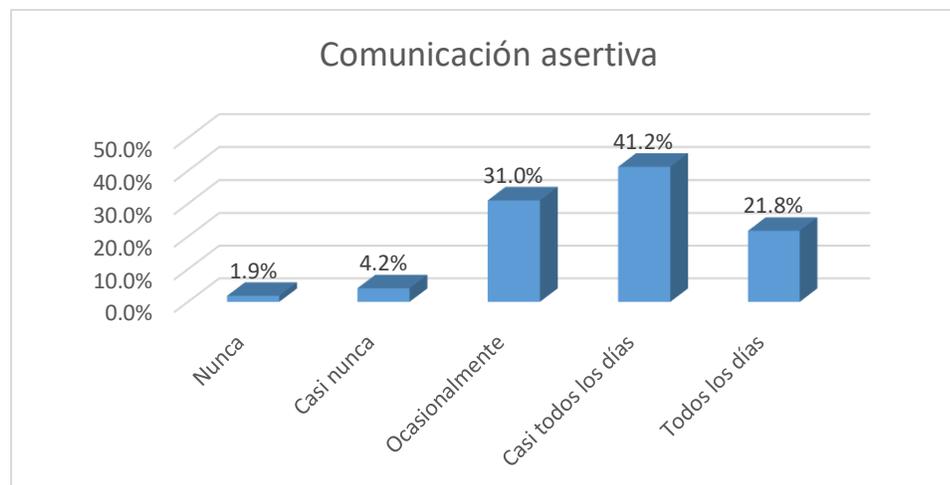


Figura 8. Característica 4 de la resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Análisis de la media y la varianza característica No. 4 General

Variable	Comunicación asertiva								
	Recibo la información necesaria para realizar adecuadamente mis labores	La organización contribuye a la creación de espacio de información, participación y opinión	Se promueve la retroalimentación constructiva en la organización	Conoce las políticas de comunicación interna de la organización	Se da información lo suficientemente clara sobre los planes y objetivos de la organizacionales	Los canales de información que poseen actualmente son adecuados y funcionan correctamente	Son suficientes los canales de comunicación entre distintos departamentos	Las reuniones o comités que se realizan sirven para obtener información útil y eficaz para mi trabajo	La comunicación entre la dirección y el resto del personal se produce con fluidez y transparencia
Media	3,96	3,92	3,63	3,33	3,79	3,92	3,58	4,00	3,79
Varianza	0,96	0,49	0,73	1,31	0,75	0,49	0,83	0,50	0,83

Fuente: Elaboración propia

En esta característica en donde se evaluaban 9 variables se denota dispersión en los datos obteniendo varianzas más cercanas a 1 en 6 variables por eso en el gráfico se observan los resultados divididos en las 5 categorías. La organización debe propender por dar a conocer oportunamente a todos los miembros tanto leones como no leones y socializar esta información con el objetivo que las personas puedan realizar adecuadamente sus labores, mejorar la comunicación entre la alta dirección y el resto del personal.

La característica 5, da como resultado mayor la opción ocasionalmente toman al personal como el centro de la organización con un 40.3%. El 28.5% y el 13.9% de los encuestados eligieron las opciones de casi todos los días y todos los días respectivamente.



Figura 9. Característica 5 de la resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Análisis de la media y la varianza característica No. 5 General

Variable	El centro de las organizaciones son las personas					
	La organización posee programas o alianzas para la formación del personal	La organización brinda la facilidad de recibir formación	La organización otorga con ayudas económicas adecuadas para apoyar la formación externa elegida por el trabajador	La formación que se recibe en la organización es eficaz, suficiente y coherente para las necesidades de mi puesto de trabajo	Los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y formación de los trabajadores están relacionados con las necesidades de la organización	Esta es una organización que aprende con facilidad
Media	3,13	3,58	2,83	3,50	3,46	3,75
Varianza	0,86	0,83	0,72	0,83	0,91	0,77

Fuente: Elaboración propia

En esta característica se observa una mayor dispersión de lo que se ha analizado hasta el momento varianzas desde 0.72 hasta 0.91, es decir que en este punto no hay consenso o acuerdo dentro de los encuestados en otras palabras las opiniones están divididas. La organización debe fortalecer esta característica apuntar a mejorar sus procesos de inducción, entrenamiento y capacitación y tener programas claros de formación del personal.

La característica 6, se enmarcan con un 30% en que ocasionalmente poseen resistencia a las catástrofes, aquí se observa que todas las opciones tienen una puntuación importante y que divide la visión que tienen los encuestados sobre la resistencia que tiene la organización a las catástrofes.

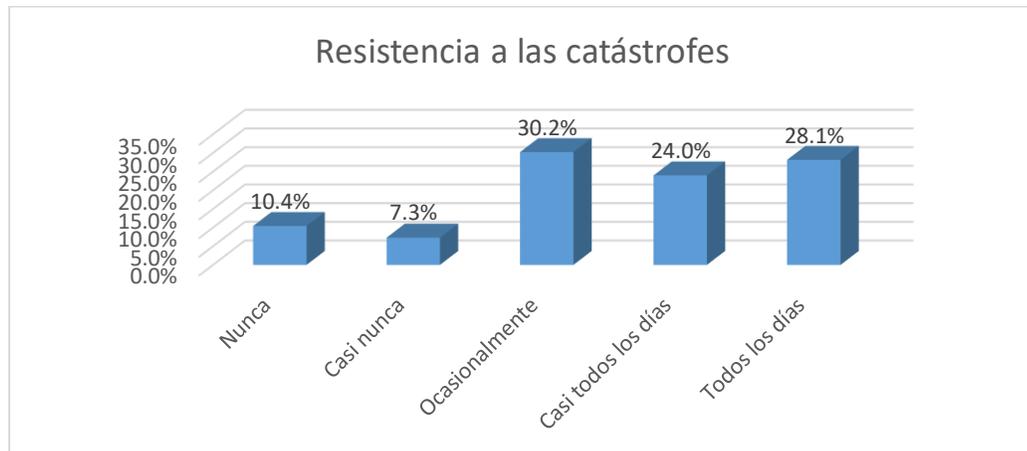


Figura 10. Característica 6 de la resiliencia organizacional
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Análisis de la media y la varianza característica No. 6 General

Variable	Resistencia a las catástrofes			
	Conoce usted el plan de contingencia estipulado dentro de la organización	Reconoce su aporte como trabajador en la elaboración y ejecución de los planes de contingencias de la organización	Conoce las debilidades que posee la organización	Desde su departamento de trabajo se realizan labores para reducir o mitigar las debilidades de la organización
Media	3,13	3,21	3,83	3,92
Varianza	1,94	2,08	1,06	0,74

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se corrobora lo que se muestra en el gráfico hay medias bajas como de 3.13 comparadas con las obtenidas en otras características, esto hace que los resultados obtenidos en la varianza sean tan dispersos evidenciando que los encuestados no están claros en esta característica. Para la resiliencia organizacional la resistencia a las catástrofes es de suma importancia ya que va alineada con su concepto principal de salir más fortalecidos de las situaciones adversas. Este punto muestra el trabajo que debe adelantar la alta dirección junto con su personal en aras de encontrar las estrategias que permitan la socialización del plan de contingencia.

La característica 7, se evidencia un pico en que todos los días manejan un liderazgo claro y positivo con un 46.8%, cuenta con un puntaje alto y sumado con el 33% de la opción casi todos los días permite identificar que 80% de los encuestados resaltan el liderazgo que posee la organización.

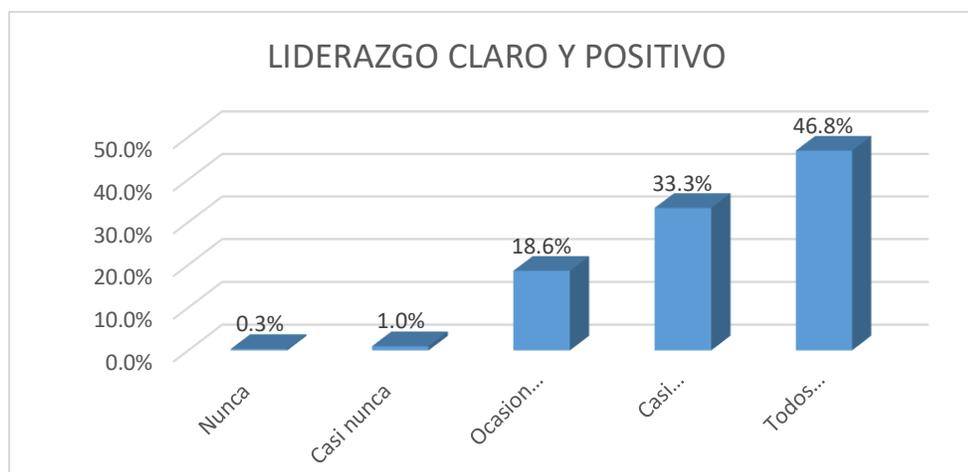


Figura 11. Característica 7 de la resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Análisis de la media y la varianza característica No. 7 General

Variable	LIDERAZGO CLARO Y POSITIVO												
	Mi jefe detecta problemas u oportunidades los analiza y los resuelve	Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades	Expreso mis ideas en el grupo y las argumento con razones valiosas para lograr la meta	En equipo logro actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos, hasta resolver la problemática existente	Tengo la libertad de expresar abiertamente mis opiniones	Cuando trabajo en equipo hablo pero escucho en forma equilibrada	Reconozco cuando las opiniones u opciones manifestadas por los demás son más acertadas que las propuestas por mí	Mi jefe escucha con atención sin hacer juicios apresurados	Mi líder es accesible y está disponible siempre que lo necesitamos	Cuando el líder toma una decisión cuenta con el apoyo necesario de mis compañeros y directivos	El líder persuade y motiva a que su equipo para que acepten y apoyen sus iniciativas	El líder planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar	Aporto al rendimiento y cumplimiento de las metas de la organización
Media	4,29	4,29	4,29	3,96	4,38	4,25	4,21	4,25	4,38	3,92	4,29	4,46	4,33
Varianza	0,71	1,04	0,46	0,54	0,40	0,69	0,75	0,52	0,57	0,74	0,79	0,50	0,56

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se muestran las medias más altas de todo el análisis realizado es decir donde se obtuvieron los puntajes más altos dentro de los encuestados, esto junto con los resultados de las varianzas permite determinar que las respuestas son homogéneas mostrando que los encuestados tienen opiniones muy cercanas sobre el liderazgo que se pone en práctica en la organización.

4.1.2 Análisis comparativo leones vs no leones

Con los porcentajes mostrados en el punto anterior se está evidenciando las características de la resiliencia organizacional en la fundación y se observen con qué frecuencia se está trabajando (planificado o no) en cada una de ellas, es necesario conocer mediante el mismo procesamiento de datos, como se está vivenciando estas características desde la junta directiva o altos mandos y en el resto de los funcionarios; por ello se realiza la división de la muestra donde 10 personas corresponden al grupo de los “leones” y 14 personas corresponden a “No leones o funcionarios en general”.

4.1.2.1 Análisis de resultados grupo “leones”

En este grupo analizado “Leones” los resultados de las características de la resiliencia organizacional, se reflejan de la siguiente manera:

En la característica 1, arroja que en un 60% casi todos los días, consideran se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones. Desde el concepto manifestado por la alta dirección se muestra la concentración de las respuestas en las opciones favorables para el estudio 25% ocasionalmente y 15% todos los días completando así el 100% de los resultados.

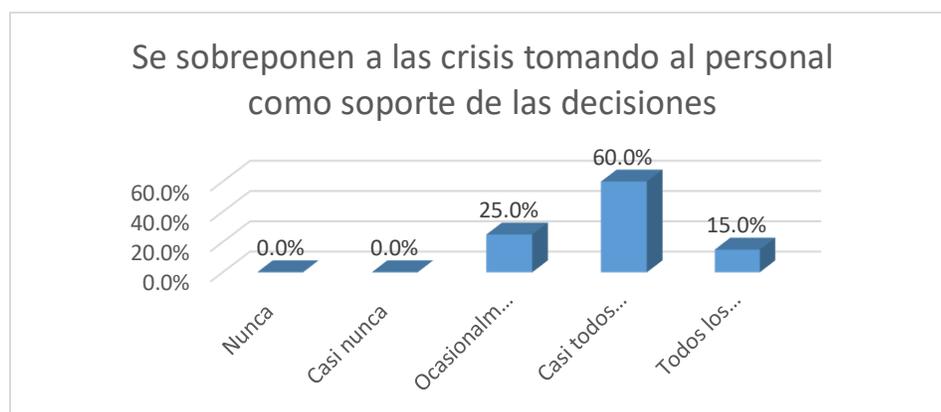


Figura 12. Característica 1 de la resiliencia organizacional grupo leones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Análisis de la media y la varianza característica No. 1 Grupo Leones

Variable	Se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones	
	Participa en la elaboración de las posibles soluciones en momentos de crisis	Se informan las ventajas y desventajas de los cambios que se realizan en la organización
Media	3,96	3,92
Varianza	0,29	0,49

Fuente: Elaboración propia

En esta primera característica para el grupo de leones se observa una homogenización de los resultados varianzas pequeñas y valores de la media muy cercanos al 4 que permiten determinar que este grupo poblacional apunta a una buena respuesta en tiempo de crisis y que sus decisiones son basadas tomando de base al personal tanto para involucrarlo en las diferentes alternativas de solución como en la difusión que se realiza sobre los cambios a los que se exponen en una determinada situación.

La característica 2, refleja al 62% que casi todos los días reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno. El 18% y 16% corresponden a ocasionalmente y todos los días respectivamente, reflejando que el 96% de los directivos se aproximan a que tienen una oportuna respuesta a los requerimientos que les hace el entorno.

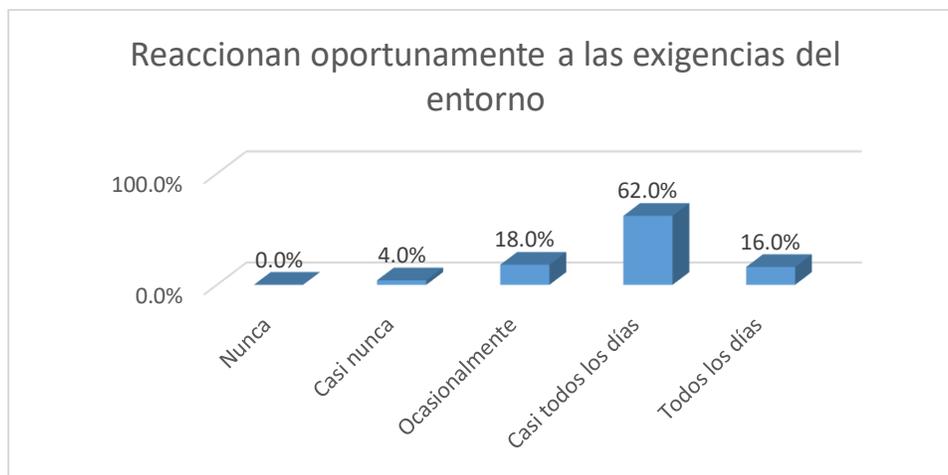


Figura 13. Característica 2 de la resiliencia organizacional grupo leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 10
Análisis de la media y la varianza característica No. 2 Grupo Leones

Variable	Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno				
	La alta dirección está atenta a los cambios que se están presentando por fuera la organización	La planeación estratégica de la organización identifica las amenazas y oportunidades para la organización	La organización adopta una postura definida ante una situación adversa	Los cambios planteados al interior de la organización se hacen de forma planeada y controlada y no de forma espontánea que genere inestabilidad en los empleados	Los cambios dentro de la organización son socializados con el personal
Media	4,3	3,6	3,6	3,8	4,2
Varianza	0,41	0,44	0,44	0,36	0,36

Fuente: Elaboración propia

En esta característica también se denota un consenso desde los directivos demostrado con los valores de las varianzas que son bajas. Sin embargo, es importante fortalecer la planeación estratégica de la organización teniendo en cuenta que desde este grupo se realiza el diseño de este proceso y se dan los lineamientos de como se deben enfrentar las crisis, así

como fortalecer la postura ante las adversidades porque los leones son los que transmiten esta actitud al grupo de no leones.

La característica 3, se posiciona en ocasionalmente con un 46.7% que son innovadoras y creativas, el 40% corresponde a casi todos los días y el 13.3% en todos los días. Los resultados del gráfico muestran la concentración de las respuestas hacia el lado derecho, su 100% de las respuestas están en estas opciones. Sin embargo, por estar el puntaje más alto en la opción Ocasionalmente se debe resaltar el compromiso que debe asumir la dirección para mejorar este indicador porque no en todas las situaciones están innovando y buscando oportunidades de crecer a través de procesos serios de innovación.

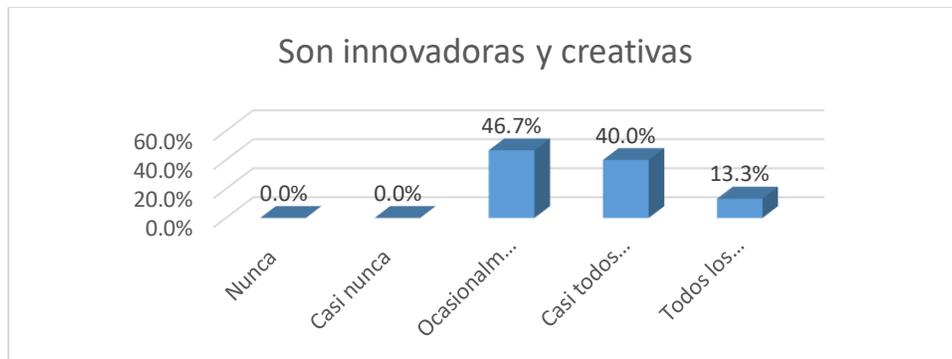


Figura 14. Característica 3 de la resiliencia organizacional grupo leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Análisis de la media y la varianza característica No. 3 Grupo Leones

Son innovadoras y creativas			
Variable	Se identifican oportunidades de innovación para superar las crisis	Las innovaciones desarrolladas están alineadas con la supervivencia y desarrollo de la organización	Se estimula la generación de ideas en la organización

Media	3,7	3,4	3,9
Varianza	0,41	0,44	0,49

Fuente: Elaboración propia

En la característica No.3 para este grupo las posturas son cercanas con puntaje en promedio de 0.4 en la varianza. La variable con una media más baja es la No.2 que se refiere si las innovaciones están alineadas con al supervivencia y desarrollo de la organización y es la que deben propender por encaminar sus ideas de innovación a crecer basados en el bienestar de la organización, esto desde el punto de vista de los leones.

La característica 4, con un 38.9% casi todos los días mantienen una comunicación asertiva, el 37.8% ocasionalmente y el 15.6% todos los días. El 92.2% de los encuestados considera que se tiene un buen proceso de comunicación dentro del club.

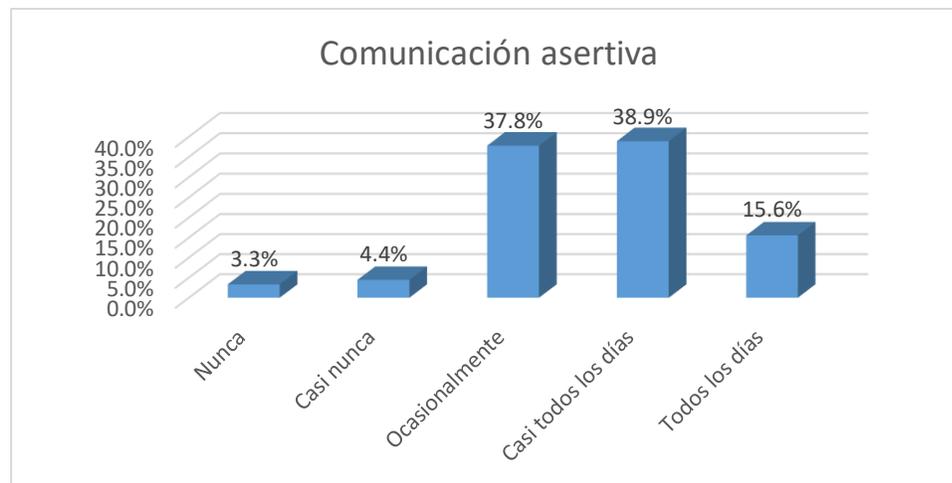


Figura 15. Característica 4 de la resiliencia organizacional grupo leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Análisis de la media y la varianza característica No. 4 Grupo Leones

Variable	Comunicación asertiva								
	Recibo la información necesaria para realizar adecuadamente mis labores	La organización contribuye a la creación de espacio de información, participación y opinión	Se promueve la retroalimentación constructiva en la organización	Conoce las políticas de comunicación interna de la organización	Se da información lo suficientemente clara sobre los planes y objetivos de la organizacionales	Los canales de información que poseen actualmente son adecuados y funcionan correctamente	Son suficientes los canales de comunicación entre distintos departamentos	Las reuniones o comités que se realizan sirven para obtener información útil y eficaz para mi trabajo	La comunicación entre la dirección y el resto del personal se produce con fluidez y transparencia
Media	3,6	3,8	3,6	3,2	3,7	3,6	3,5	3,7	3,6
Varianza	1,44	0,56	0,44	1,76	1,01	0,24	1,05	0,41	0,44

Fuente: Elaboración propia

En la figura No.15 se observaba como se distribuía el 76.7% de las respuestas en casi todos los días y ocasionalmente, es decir que a pesar de concentrar su mayor número de respuestas en estas dos opciones de frecuencia las opiniones están divididas y eso de identifica por los resultados de la varianza de la variable 1, 4, 5 y 7 que tienen valores muy altos comparados con los resultados en el resto de variables de la misma característica, es decir no hay punto de acuerdo en este ítem y por eso la dispersión de los datos. También se observa que si bien es cierto sus medias son aceptables hubo respuestas con unos valores muy altos y otros muy bajos ocasionando esta distribución de los datos.

La característica 5, el centro de las organizaciones son las personas se refleja con un 50% ocasionalmente, el 20% corresponde a casi nunca y también en la opción casi todos

los días, el 6.7% todos los días y el 3.3% nunca. El 76.7% de los datos están representados en que los leones consideran que las personas son el centro de la organización.



Figura 16. Característica 5 de la resiliencia organizacional grupo leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Análisis de la media y la varianza característica No. 5 Grupo Leones

Variable	El centro de las organizaciones son las personas					
	La organización posee programas o alianzas para la formación del personal	La organización brinda la facilidad de recibir formación	La organización otorga con ayudas económicas adecuadas para apoyar la formación externa elegida por el trabajador	La formación que se recibe en la organización es eficaz, suficiente y coherente para las necesidades de mi puesto de trabajo	Los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y formación de los trabajadores están relacionados con las necesidades de la organización	Esta es una organización que aprende con facilidad
Media	2,6	3,5	2,7	3,2	3	3,4
Varianza	0,64	0,65	0,61	0,76	0,8	0,64

Fuente: Elaboración propia

Del análisis del grupo de leones por primera vez se observan valores de media tan bajos como 2.6 y 2.7, es decir que desde la perspectiva que tienen los leones deben fortalecer los

programas de formación y las ayudas económicas para capacitación externas. En la variable No. 5 donde la varianza es de 0.8 presenta una división en las opiniones de los encuestados, también sería importante que los directivos encaminaran sus procesos de formación a las necesidades reales que tiene el club.

La característica 6, con un 40% refleja que ocasionalmente poseen resistencia a las catástrofes, el 20% nunca, el 15% para las opciones casi todos los días y todos los días y finalmente el 10% casi nunca. En la figura 17 se observa que no hay consonancia en la visión que tienen los leones en como resisten las catástrofes.

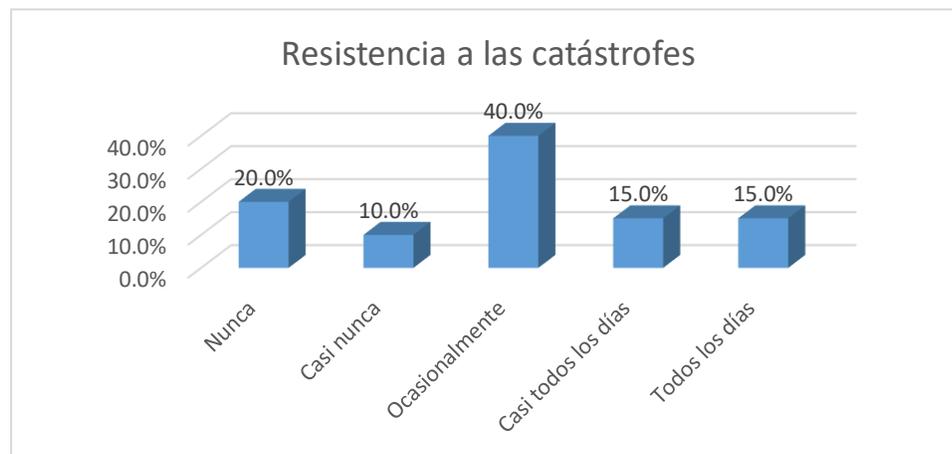


Figura 17. Característica 6 de la resiliencia organizacional grupo leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 14
Análisis de la media y la varianza característica No. 6 Grupo Leones

Variable	Resistencia a las catástrofes
----------	-------------------------------

	Conoce usted el plan de contingencia estipulado dentro de la organización	Reconoce su aporte como trabajador en la elaboración y ejecución de los planes de contingencias de la organización	Conoce las debilidades que posee la organización	Desde su departamento de trabajo se realizan labores para reducir o mitigar las debilidades de la organización
Media	2,1	2,3	3,8	3,6
Varianza	1,09	1,61	0,76	0,84

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la característica anterior se presentan medias bajas con valores de 2.1 y 2.3, en variables como si conocen el plan de contingencia de la organización y si reconoce el aporte que hace el funcionario en este plan de contingencia. Analizado desde el lado de los leones es de cuidado porque este ítem muestra que el plan de contingencia incluso no lo conocen todos sus directivos y que los trabajadores no hacen parte de la creación y ejecución del mismo y estas variables son de gran importancia para la resiliencia organizacional debido a que como empresa deben saber como responder ante las situaciones adversas y el plan de contingencias ayuda a minimizar los riesgos de no salir fortalecido de una crisis.

La característica 7, en un 41.5% se enmarca que todos los días se mantiene un liderazgo claro y positivo, el 31.5% ocasionalmente, el 26.2% casi todos los días y el 0.8% nunca. Para los leones si practican un liderazgo claro y positivo frente a los funcionarios demostrado con la concentración de los resultados en las 3 opciones de mayor frecuencia representado en un 99.2% del resultado.



Figura 18. Característica 7 de la resiliencia organizacional grupo leones
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 15
 Análisis de la media y la varianza característica No. 7 Grupo Leones

Variable	LIDERAZGO CLARO Y POSITIVO												
	Mi jefe detecta problemas u oportunidades los analiza y los resuelve	Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades	Expreso mis ideas en el grupo y las argumento con razones valiosas para lograr la meta	En equipo logro actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos, hasta resolver la problemática existente	Tengo la libertad de expresar abiertamente mis opiniones	Cuando trabajo en equipo hablo pero escucho en forma equilibrada	Reconozco cuando las opiniones u opciones manifestadas por los demás son más acertadas que las propuestas por mí	Mi jefe escucha con atención sin hacer juicios apresurados	Mi líder es accesible y está disponible siempre que lo necesitamos	Cuando el líder toma una decisión cuenta con el apoyo necesario de mis compañeros y directivos	El líder persuade y motiva a que su equipo para que acepten y apoyen sus iniciativas	El líder planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar	Aporto al rendimiento y cumplimiento de las metas de la organización
Media	4,2	3,9	4,2	3,6	4,2	4,2	4,1	4	4,3	3,6	4,4	4,3	4
Varianza	0,76	1,49	0,76	0,44	0,56	0,76	0,89	0,6	0,61	0,64	0,64	0,61	0,8

Fuente: Elaboración propia

En esta característica es donde hubo un mayor número de variables evaluadas en total 13, es donde se observan valores más altos de la media como 4.2, 4.3 y 4.4, y el puntaje más bajo es de 3.6 valor aceptable dentro del análisis. Solo en la variable No.2 se observa una varianza alta de 1.49 que corresponde a la delegación del trabajo. En esta característica las respuestas no son dispersas a excepción de la variable 2 lo que demuestra puntos de acuerdos importantes sobre el liderazgo que aplican los leones.

4.1.2.2 Análisis de resultados grupo “no leones”

Siguiendo con el esquema planteado continua el análisis del grupo correspondiente a “No Leones” donde los resultados de las características de la resiliencia organizacional, se reflejan de la siguiente manera:

En la característica 1, arroja que en un 46.4% casi todos los días, consideran se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones, el 28.6% todos los días, el 17.9% ocasionalmente y el 7.1% casi nunca. Desde la percepción de este grupo son la base de la toma de decisiones, es decir los directivos tomas sus decisiones pensadas en el beneficio de todo el personal.

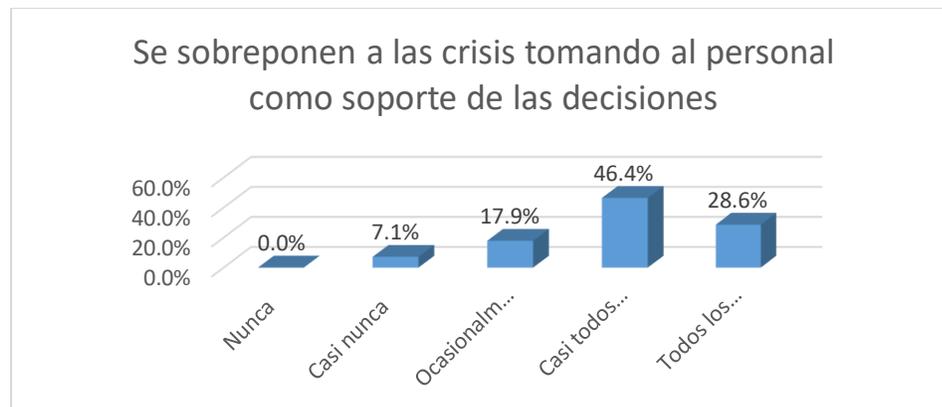


Figura 19. Característica 1 de la resiliencia organizacional grupo no leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 16
Análisis de la media y la varianza característica No. 1 Grupo no leones

Variable	Se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones	
	Participa en la elaboración de las posibles soluciones en momentos de crisis	Se informan las ventajas y desventajas de los cambios que se realizan en la organización
Media	4,00	3,93
Varianza	0,71	0,78

Fuente: Elaboración propia

En la característica No.1 del grupo de no leones la tabla 16 muestra unos valores de media aceptables alrededor de 4.0, en cuanto a la varianza se presenta dispersión en los datos con valores obtenidos de 0.7, es decir que algunos funcionarios encuestados consideran que no hacen parte de las posibles soluciones y tampoco conocen las ventajas y desventajas de los cambios en la organización.

La característica 2, refleja al 40% que ocasionalmente reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno, el 35.7% casi todos los días, el 22.9% todos los días y el 1.4% nunca. Por lo tanto, el 98.6% tienen visión favorable de como reacciona la organización a las exigencias del entorno.

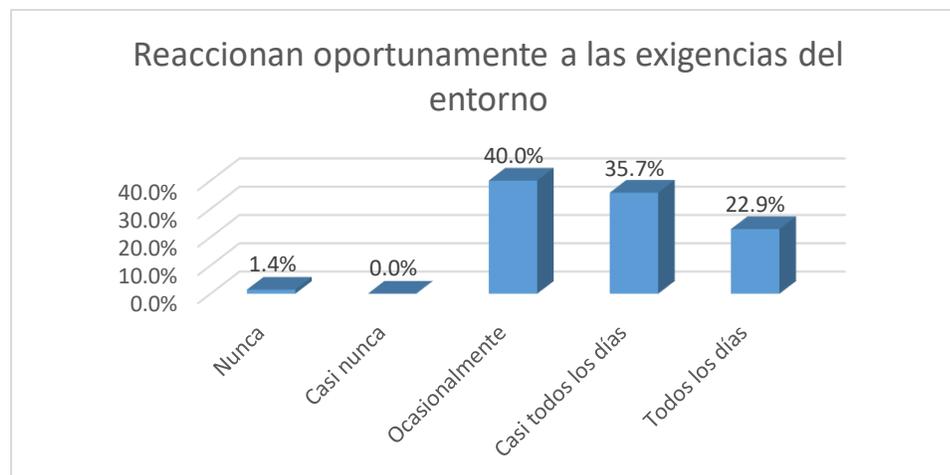


Figura 20. Característica 2 de la resiliencia organizacional grupo no leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Análisis de la media y la varianza característica No. 2 Grupo no leones

Variable	Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno				
	La alta dirección está atenta a los cambios que se están presentando por fuera la organización	La planeación estratégica de la organización identifica las amenazas y oportunidades para la organización	La organización adopta una postura definida ante una situación adversa	Los cambios planteados al interior de la organización se hacen de forma planeada y controlada y no de forma espontánea que genere inestabilidad en los empleados	Los cambios dentro de la organización son socializados con el personal
Media	3,86	3,64	3,71	3,93	3,79
Varianza	0,55	1,09	0,63	0,64	0,60

Fuente: Elaboración propia

Los no leones en términos generales consideran que los directivos asumen una reacción oportuna frente a las exigencias del entorno, sus medias están próximas a 4. En cuanto a la varianza se observa dispersión en la variable 2 con un resultado de 1.09, este punto que considera la planeación estratégica, están divididas las opiniones y sería importante revisar como están identificando las amenazas y las oportunidades para la organización.

La característica 3, se posiciona en ocasionalmente con un 42.9% que son innovadoras y creativas, el 28.6% todos los días, el 26.2% casi todos los días y el 2.4% en casi nunca. En la figura se observa que el 97.6% aprueba el proceso de innovación del club.

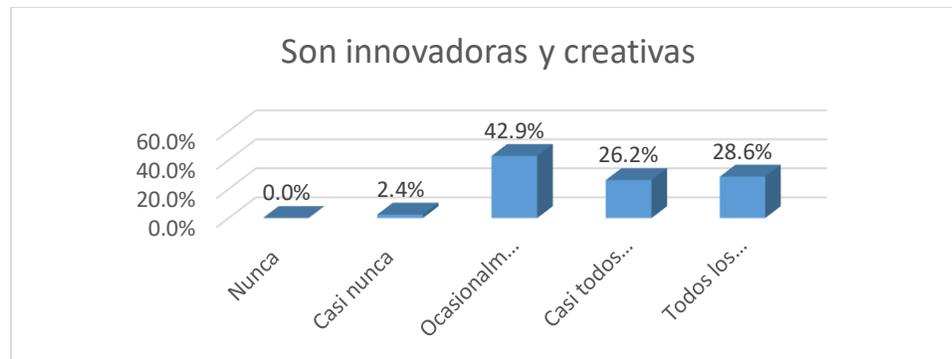


Figura 21. Característica 3 de la resiliencia organizacional grupo no leones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Análisis de la media y la varianza característica No. 3 Grupo no leones

Variable	Son innovadoras y creativas		
	Se identifican oportunidades de innovación para superar las crisis	Las innovaciones desarrolladas están alineadas con la supervivencia y desarrollo de la organización	Se estimula la generación de ideas en la organización
Media	3,86	3,79	3,79
Varianza	0,69	0,88	0,74

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 muestra que se tienen resultados de media aceptables de 3.8 en promedio mostrando así que la organización cumple con esta característica, en cuanto a la varianza en

la variable 2 se observa un poco de dispersión con 0.88, en el punto que hace referencia al desarrollo de la innovación y su concordancia con la supervivencia.

La característica 4, con un 42.9% casi todos los días mantienen una comunicación asertiva, el 26.2% ocasionalmente y todos los días, el 4% casi nunca y el 0.8% nunca. Para los no leones, existe una comunicación asertiva del 95.2% en general.

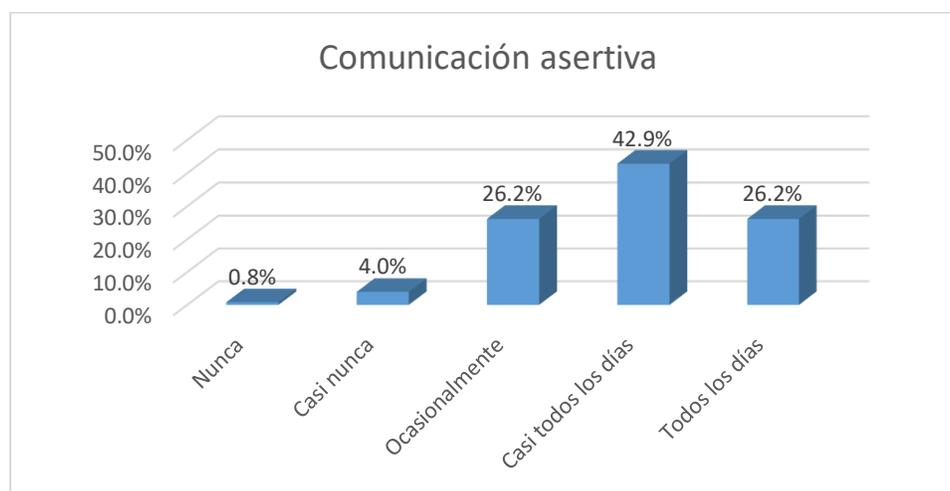


Figura 22. Característica 4 de la resiliencia organizacional grupo no leones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Análisis de la media y la varianza característica No. 4 Grupo no leones

Variable	Comunicación asertiva								
	Recibo la información necesaria para realizar adecuadamente mis labores	La organización contribuye a la creación de espacio de información, participación y opinión	Se promueve la retroalimentación constructiva en la organización	Conoce las políticas de comunicación interna de la organización	Se da información lo suficientemente clara sobre los planes y objetivos de la organizaciones	Los canales de información que poseen actualmente son adecuados y funcionan correctamente	Son suficientes los canales de comunicación entre distintos departamentos	Las reuniones o comités que se realizan sirven para obtener información útil y eficaz para mi trabajo	La comunicación entre la dirección y el resto del personal se produce con fluidez y transparencia
Media	4,21	4,00	3,64	3,43	3,86	4,14	3,64	4,21	3,93
Varianza	0,45	0,43	0,94	0,96	0,55	0,55	0,66	0,45	1,07

Fuente: Elaboración propia

La tabla 19 hay valores altos en la media como en la variable 1,2,6 y 8 que superan el 4.0, en cuanto a la varianza hay 3 valores elevados de 0.94, 0.96 y 1.07 en las variables 3, 4 y 9 respectivamente en estos puntos no hay puntos de acuerdo y las respuestas están diversas, en otras palabras la organización debe trabajar estos puntos desde la alta dirección pues los 3 apuntan al grupo de leones, en realizar retroalimentación, difusión de la política interna y la fluidez y transparencia entre la dirección y el resto del personal.

La característica 5, el centro de las organizaciones son las personas se refleja con un 34.5% casi todos los días, el 33.3% ocasionalmente, el 19% todos los días y el 13.1% casi nunca. Aunque los porcentajes están divididos el 87% de las respuestas apuntan a una aprobación de esta característica.



Figura 23. Característica 5 de la resiliencia organizacional grupo no leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 20
Análisis de la media y la varianza característica No. 5 Grupo no leones

Variable	El centro de las organizaciones son las personas					
	La organización posee programas o alianzas para la formación del personal	La organización brinda la facilidad de recibir formación	La organización otorga con ayudas económicas adecuadas para apoyar la formación externa elegida por el trabajador	La formación que se recibe en la organización es eficaz, suficiente y coherente para las necesidades de mi puesto de trabajo	Los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y formación de los trabajadores están relacionados con las necesidades de la organización	Esta es una organización que aprende con facilidad
Media	3,50	3,64	2,93	3,71	3,79	4,00
Varianza	0,68	0,94	0,78	0,78	0,74	0,71

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la media en la variable 3 obtuvo el puntaje más bajo de 2.93 vale decir que en este punto algunos encuestados tuvieron opiniones negativas sobre las ayudas económicas otorgadas por la organización para formación externa.

La dispersión de los datos más alta se da en la variable 2 con 0.94 que corresponde a la facilidad de la organización para recibir la formación, así las cosas, desde los leones deben considerar revisar sus procesos de formación, la pertinencia, la disponibilidad de tiempo y económica para mejorar estas variables.

La característica 6 resistencia a las catástrofes, obtuvo un 37.5% todos los días, el 30.4% casi todos los días, el 23.2% ocasionalmente, el 5.4% casi nunca y el 3.6% nunca. Cuenta con una aprobación aceptable por parte de los no leones representada en un 91.1% de los resultados.

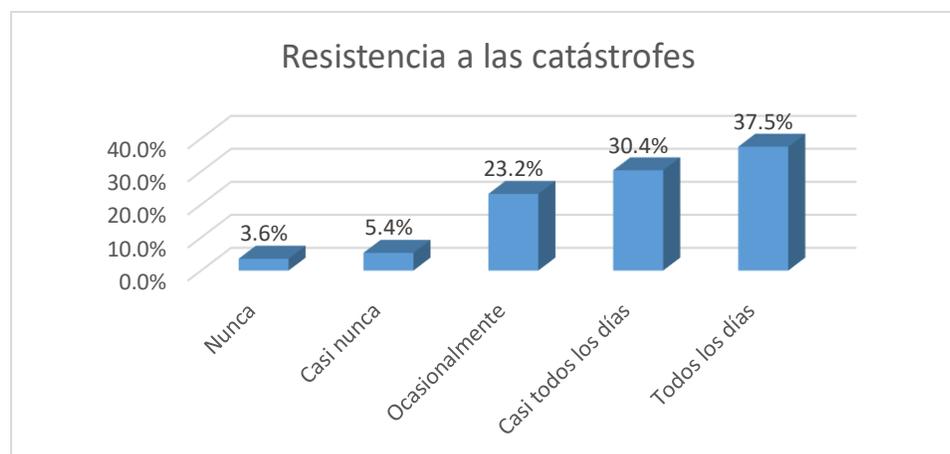


Figura 24. Característica 6 de la resiliencia organizacional grupo no leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21
Análisis de la media y la varianza característica No. 6 Grupo no leones

Variable	Resistencia a las catástrofes			
	Conoce usted el plan de contingencia estipulado dentro de la organización	Reconoce su aporte como trabajador en la elaboración y ejecución de los planes de contingencias de la organización	Conoce las debilidades que posee la organización	Desde su departamento de trabajo se realizan labores para reducir o mitigar las debilidades de la organización
Media	3,86	3,86	3,86	4,14
Varianza	1,27	1,41	1,27	0,55

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 muestra 3 valores elevados de varianza, la variable 1 con 1.27, la variable 2 con 1.41 y la variable 3 con 1.27, el desacuerdo entre los encuestados es evidente, así las cosas la organización debe propender por dar a conocer sus planes de contingencia, involucrar más al personal y tener identificadas plenamente las debilidades para poder responder a las crisis de forma oportuna.

La característica 7 liderazgo claro y positivo, obtuvo un 50.5% todos los días, 38.5% casi todos los días, 9.3% ocasionalmente y 1.6% casi nunca. Esta característica marca un punto importante de aceptación de la forma como practican el liderazgo dentro de la organización. Es la única que sobrepasa el 50% en la opción de todos los días en el análisis realizado al grupo de no leones.

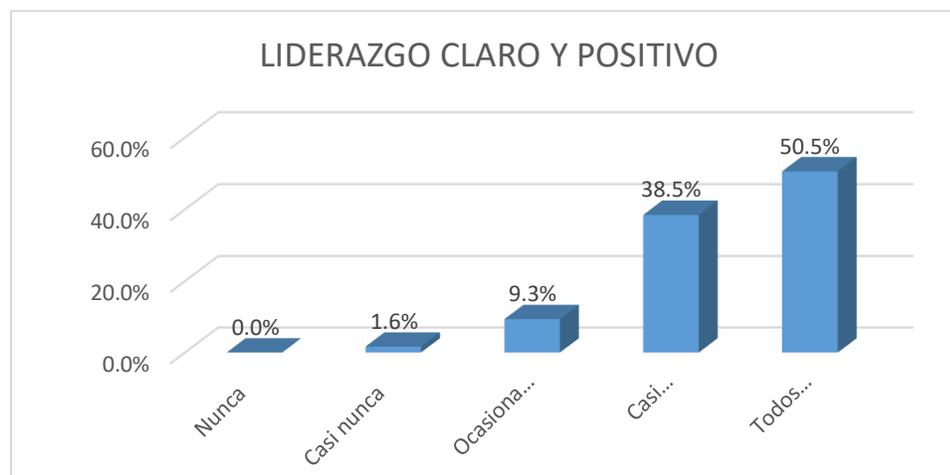


Figura 25. Característica 7 de la resiliencia organizacional grupo no leones
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Análisis de la media y la varianza característica No.7 Grupo no leones

Variable	LIDERAZGO CLARO Y POSITIVO												
	Mi jefe detecta problemas u oportunidades los analiza y los resuelve	Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades	Expreso mis ideas en el grupo y las argumento con razones valiosas para lograr la meta	En equipo logro actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos, hasta resolver la problemática existente	Tengo la libertad de expresar abiertamente mis opiniones	Cuando trabajo en equipo hablo pero escucho en forma equilibrada	Reconozco cuando las opiniones u opciones manifestadas por los demás son más acertadas que las propuestas por mi	Mi jefe escucha con atención sin hacer juicios apresurados	Mi líder es accesible y está disponible siempre que lo necesitamos	Cuando el líder toma una decisión cuenta con el apoyo necesario de mis compañeros y directivos	El líder persuade y motiva a que su equipo para que acepten y apoyen sus iniciativas	El líder planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar	Aporto al rendimiento y cumplimiento de las metas de la organización
Media	4,36	4,57	4,36	4,21	4,50	4,29	4,29	4,43	4,43	4,14	4,21	4,57	4,57
Varianza	0,66	0,53	0,23	0,45	0,25	0,63	0,63	0,39	0,53	0,69	0,88	0,39	0,24

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 muestra unos resultados de media todos por encima de 4 eso demuestra el gran respaldo y como sienten los empleados en el liderazgo dentro del club. En su mayoría los valores de la varianza son pequeños, en el que hubo un poco de dispersión es en la variable que se refiere a la persuasión del líder y la motivación del equipo con 0.88.

4.1.2.3 Consideraciones análisis comparativo

Con lo anteriormente evidenciado, se observa que en el Club de Leones “monarca” de la ciudad de Barranquilla posee las características de la resiliencia organizacional basados en la primera parte de la investigación sin considerar hasta el momento los elementos de la resiliencia organizacional que se analizarán en el siguiente punto, teniendo en cuenta la percepción de cada uno de los grupos a analizar.

Dentro de los puntos en común que se encuentran luego del análisis grupal se detecta lo siguiente:

- ❖ En la característica No.1 correspondiente a se sobreponen a las crisis tomando como base al personal, en los dos grupos la más alta votación estuvo en la opción ocasionalmente y sus resultados globales apuntan hacia la derecha dentro de las opciones de mayor frecuencia. Sin embargo, se detecta una dispersión en los resultados de los no leones, lo que indica que los funcionarios del club consideran que deben tener una mayor participación en las soluciones en momentos de crisis y que deben ser informados sobre cambios que se hagan en la organización. En este punto el club debe revisar internamente el manejo que se le da desde la dirección

porque si bien es cierto que obtuvo unos buenos resultados hay diferentes puntos de vista dentro de los encuestados muy dispersos como lo indica la varianza obtenida.

- ❖ En la característica No.2 correspondiente a reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno en ambos grupos se obtuvo puntajes aceptables que se encuentran en el global del 100% leones y 98.6% no leones, sin embargo, si se analiza la opción ocasionalmente hay grandes diferencias del 18% para los leones y del 40% para los no leones. También se evidencia que los no leones obtuvieron valores de varianza más altos en general que los leones. Por lo tanto, a pesar de existir aprobación la organización debe considerar puntualmente el tema de la planeación estratégica es la variable más dispersa.
- ❖ En la característica No.3 sobre innovación y creatividad para los dos grupos la opción con mayor frecuencia fue ocasionalmente con 46.7% leones y 42.9% no leones, es decir que la organización puede proyectarse a realizar innovaciones dentro de la prestación de sus servicios que le abran nuevos campos sin perder su misión inicial y así aumentar la percepción de los dos grupos. Se refleja también en el grupo de no leones los valores de las varianzas obtenidas son más altos especialmente en la estimulación de ideas en los empleados, trabajando este punto la organización puede apuntarle a nuevos proyectos desde la base de los funcionarios que tienen el compromiso, conocimiento del sector, experiencia y antigüedad.
- ❖ En la característica No. 4 comunicación asertiva, tiene una buena aceptación dentro de los dos grupos. Se denota dispersión en ambos grupos en el conocimiento de las políticas internas de la organización. Para el caso de los leones se observa dispersión también en reciben información adecuada para realizar sus labores y en

se da información suficiente a los planes y objetivos de la organización, estos puntos deben ser revisados de forma conjunta por la alta dirección porque desde ahí se dan los lineamientos e instrucciones para la realización del trabajo y de ahí lideran los planes y objetivos que quiere alcanzar el club, por lo tanto, este grupo debería tener conocimiento de estas variables. Por el lado de los no leones, la dispersión se observa en la comunicación y el resto del personal y es aquí donde la dirección puede apostarle a que sus procesos de comunicación sean totalmente asertivos y que las indicaciones, sugerencias e información en general fluya en ambas vías.

- ❖ En la característica No.5 sobre el centro de la organización son las personas, los dos gráficos mostraban como estaban de divididas los porcentajes, en esta característica las opciones de casi nunca y nunca tienen una representación importante que no se debe ignorar. Si se considera que se está hablando que las personas son el centro, la organización debe propender porque esto se cumpla y que sus funcionarios lo reciban de esa forma. En este punto se debe fortalecer los programas de formación, inducción, reinducción y capacitación externa.
- ❖ En la característica No. 6 sobre la resistencia a las catástrofes, al igual que en la característica anterior los porcentajes se encuentran bastante divididos. Las varianzas son altas mostrando la división en las respuestas, en puntos tan importantes como el conocimiento del plan de contingencia y si es reconocido el aporte que está realizando a la organización para la elaboración de estos planes.
- ❖ En la característica No.7 ambos grupos tienen como mayor aprobación en lo que se refiere a liderazgo claro y positivo, mostrando como esta incide en ambos grupos y

que los dos tienen la misma visión al respecto. Siendo esto un aspecto positivo e influyente en la resiliencia organizacional.

4.2 Entrevista sobre los elementos de la resiliencia organizacional

Al obtener la información por los directivos de la institución se realiza un proceso de análisis de la información, donde se derivan unas categorías que van encaminadas a los elementos de la resiliencia organizacional, como lo son: evaluación del riesgo, información, proceso de gobierno, Planeación estratégica y negocios, seguidamente surge de manera reiterativa el ítem o variable del ambiente laboral, que si bien es cierto ya estaría inmersa dentro del proceso de gobierno, surge la necesidad de precisar aún más esta categoría. El proceso de sistematización de las categorías, se basa en organizar en cada una de ellas la información manifestada por cada informante durante su discurso (Anexo. No. 1); lo que permitirá de manera más práctica identificar las simultaneidad o diferencias de los puntos de vista de los informantes en cada una de ellas y ejecutar la triangulación de personas

❖ Categoría 1: Evaluación del riesgo.

Con relación a la evaluación del riesgo, entendiéndose como ese proceso de análisis que debería realizarse periódicamente en una institución para conocer qué aspectos estarían influyendo y así tener una visión clara y ampliar la panorámica manteniendo una prevención de las situaciones emergentes. Los riesgos pueden representarse en riesgos

tradicionales, que se enmarcan en aspectos naturales, físicos, regulación legal, ordenamientos, créditos o apalancamientos, mercados, reservas, ética y fraude; en riesgos de ingreso que se agrupa con los procesos de evaluación de innovación, marca, relaciones con proveedores, canales de distribución, propiedad intelectual y concentración en los clientes; por último y no menos importantes los riesgos culturales conformados por el alineamiento equivocado del personal, incentivos y estrategias, agotamiento del personal clave, administración del cambio y diferencias culturales. Lo anteriormente expuesto se ilustra en el planteamiento del problema de la presente investigación con el gráfico o estructura de Sheffi.

En el club de leones “Monarca” se evidencia un reconocimiento de los riesgos y las crisis enfrentadas dadas las circunstancias, se conoce la separación de integrantes de la junta del club lo que ocasiona la primera crisis generadas por diferencias de puntos de vista y conflictos interpersonales; se reconoce la falencia y el mal manejo de la institución por los dos primeros contratistas con lo que se propaga la crisis económica, sin embargo, esta crisis económica se aumenta por la alta cartera en el centro educativo CERAL y por tratar de mantener esos montos de la prestación de servicio lo que se considera un riesgo inminente para el avance y e inversión de la institución. Frente a estas afirmaciones se rescatan las siguientes afirmaciones:

Informante 1:

“El club ha pasado por dos "personas", quienes no evolucionaron o progresaron en la entidad según el contrato establecido, llevando así al club a un déficit económicos.”

Informante 2:

“Hay un manejo de alta de cartera, por falta de pago de los estudiantes, aun cuando ya han recibido el servicio; porque tiene la tendencia de suponer que los servicios en el club son gratuitos o unos costos demasiado bajos.”

Informante 3:

“El club en cierto periodo quedó estancado por brindar de más, o mantener esos precios más bajos, lo que hacía que se "empobreciera" y esto limitaba inversiones en personal, innovación, tecnología y capacitaciones.”

Otros de los riesgos en el Club de Leones “Monarca” el cual resuena con gran potencia, son las nuevas legalidades estatales que obliga a las escuelas en general la inclusión de estudiantes con cualquier condición especial, lo que abre una nueva opción a la población e inquieta notoriamente a la fundación; del mismo modo la creación de fundaciones empresariales, que en Colombia estas abarcan un gran porcentaje; influyen financieramente en esos recursos o alianzas que se podían obtener con estas, sin embargo se reduce la posibilidad de hacerlo, ya que, estas otras empresas estarían invirtiendo en sus mismas fundaciones y no aportando a las obras ejecutadas por el Club. De este análisis se destacan las siguientes intervenciones:

Informante 1:

“Vemos como amenaza competitiva para la institución, el distrito, ya que este no atendía niños sordos, lo que recibían eran oyentes; estos eran atendidos en escuelas ya existentes y además se crearon instituciones aparte especializada para su atención.”

Informante 2:

“El tener como orden estatal la inclusión de niños en condiciones especiales en cualquier institución, ya sea con sombra o acompañamiento, ha disminuido la población, aunque en otras instituciones no se ofrezca la educación especializada como en el club.”

Informante 3:

“Las empresas reconocidas al crear fundaciones, en cierta medida afecta a las contribuciones económicas del club.”

El conocer el entorno en donde se encuentra ubicado la organización es de gran importancia para reconocer esos riesgos, ventajas o desventajas a las que se puedan estar enfrentando, en el caso de la fundación en mención, el estar ubicada en la ciudad de

Barranquilla, ha sido reflejado de manera positiva, ya que se denota una complicidad y respaldo no solo por la comunidad barranquillera, si no, por la costa Atlántica, ya que, la prestación de servicio se extiende en mayor medida a toda la región caribe, aspecto que fortalece la conexión y el goodwill. Se resalta la siguiente expresión:

Informante 1:

“Somos unos niños consentidos de Barranquilla, donde el club de leones tiene un posicionamiento fuerte, hay respaldo por la comunidad al realizar actividades para recaudar fondos, culturalmente nos ha favorecido estar en Barranquilla.”

❖ **Categoría 2: Información.**

La información en una organización y como se lleva a cabo es de gran importancia, debido que, es la comunicación constante que hay en todo el entorno organizacional, y en el cómo se transmite está la clave para la transparencia de la misma; si se posee con un sistema integrado de información este se basa en recibir datos ya sea internos o externos, de tal forma que actué sobre estos procesándolo y así distribuirla de manera eficaz y efectiva para el usuario final. En el Club de Leones se precisa una estructura organizacional, donde se evidencia la jerarquía desde donde inicia la toma de decisiones y su respectiva distribución informativa para dicha replica, entendiéndose como unos procesos coordinados en donde se busca obtener la ejecución de la información suministrada. Se resalta la siguiente afirmación:

Informante 1:

“Se cuenta con la estructura organizacional, la cual está constituida por la asamblea que es la base que es la principal tomadora de decisiones, luego sigue la junta directiva, sigue la presidencia y arriba para conectarnos con el resto de clubes están las zonas, las regiones, los distritos y la internacional, que está al día con toda la información y allí se replica o distribuye la información.”

Informante 3:

“La transmisión de información es de manera coordinada; él no ser una organización tan compleja hace que los procesos sean más cortos y verificables en poco tiempo, también se cuenta con sistema de información, preestablecidos, a los altos mando y coordinadores de zona.”

En este modelo de jerarquía en el cual se encuentra clasificado la fundación en mención los funcionarios identifican la organización de la misma y de donde se derivan las comunicaciones institucionales, del mismo modo, la accesibilidad y la interacción con los altos mandos se percibe con una transparencia y calidad humana, lo que genera empatía, aun en los momentos de crisis han estado disponibles para la interacción directa con los funcionarios en general. Se resalta el siguiente aspecto mencionado por uno de los entrevistados entrevista:

Informante 3:

“Las decisiones administrativas y económicas son tomadas por la asamblea del club, sin embargo, ante las necesidades el personal no temía a realizar una comunicación directa con los directivos para exponer sus limitaciones económicas, donde se observaba el interés y la gestión para la búsqueda de soluciones.”

La información más estructurada en la fundación, se registran en actas, registros documentales y se cuenta con un sistema de información financiera, lo que permite documentar las acciones tomadas dentro de la misma.

❖ Categoría 3: Proceso de gobierno.

La estructura, procesos de dirección, las normas, y practicas hacen parte del proceso de gobierno de una institución; la administración, junta o asamblea tienen como función asegurar la rendición de cuentas, la transparencia en los procesos y la equidad con todas las partes involucradas (departamentos, contratistas, clientes, entre otros). Durante la entrevista se evidencia que en los periodos de crisis el no consensuar u obtener unanimidad en las decisiones (Riesgo que fue evaluado en la categoría 1) aumentaron las crisis inicialmente, lo que impulsó a la toma de decisiones drásticas como pasar por status quo y dar en concesión a la clínica que hace parte de la fundación, procesos que inicialmente no tuvieron

los resultados esperados, lo que potencializaba otras tomas de decisiones, las cuales fueron respaldadas por los funcionarios, por la transparencia de sus procesos; es de gran importancia mencionar que la fundación cuenta con dos unidades de negocios y un sistema de monitoreo.

Dentro de estos procesos de gobierno se trabaja un ítem como lo es el modelo de gestión humana y normas de convivencia, que busca trabajar por el bienestar de los colaboradores promoviendo y ejecutando capacitaciones al personal encaminados al fortalecimiento intrínseco de los objetivos institucionales, del mismo modo, se genera un dinamismo en los integrantes de la junta y asamblea, visionándose como constructores de un nuevo esquema de empresa social sostenible, es decir, mantener sus ideologías filantrópicas involucrando los nuevos paradigmas de empresas sociales sostenibles. Se destaca la siguiente afirmación:

Informante 1:

“Tenemos políticas de talento humano, haciendo capacitaciones para el mejoramiento de la prestación del servicio y en el colegio se brindaba una buena atención a los funcionarios, esto ha permitido que, aunque se cambie de operador sigan siendo los mismos equipos de trabajo, sintiéndose identificados con la misión institucional; lo que buscaba fortalecer el enfoque de servicio con el que cuentan.”

❖ **Categoría 4: Planeación estratégica y negocios.**

La crisis en el club ha generado impactos en toda su estructura, para mitigar su impacto o solucionarlas se han basado en estrategias como aumentar la membresía e incentivar el ingreso de familiares al club; surgió la estrategia de buscar padrinos a los estudiantes, las cuales se traducían a becas estudiantiles. en esta categoría se denoto que, aunque el estado estaría representando un riesgo o amenaza por sus avances de inclusión a personas con condición especial, se siguen recibiendo aportes de este.

Sin duda alguna han sido varias las estrategias y planificaciones a las que han recurrido como organización, por ejemplo, la fundación se caracteriza por tener en su mayoría personal con más de 20 años en la institución por lo tanto busca fortalecer mediante capacitaciones (otorgadas por FENASCOL) las habilidades competitivas del sector y la promoción profesional dentro de la misma; sin embargo, se centran en promover el amor por el servicio y la filantropía aspectos que observan en su proceso de ingreso de personal, aunque no está soportado documentalmente, realizan el proceso de reclutamiento con el ejercicio de observar las actitudes y aptitudes de los estudiantes en prácticas de las facultades de licenciatura en educación y educación especial, que llegan por medio de un convenio con la Universidad del Atlántico, después de este proceso, si se requiere un personal, ya poseen las hojas de vidas con las características que se alinean con los requerimientos de la organización. Se destaca la siguiente afirmación:

Informante 3:

“Se promueve el amor por el servicio y la filantropía, se ve un mayor interés por el quehacer diario que, por una remuneración económica, la crisis nos llevó a planificar mejor las acciones a tomar.”

Como nueva estrategia surge la búsqueda de rotación en el personal, con el fin de dar nuevas ideas desde las altas directivas, según las fuentes, aunque el club se caracteriza por tener personal desde sus inicios, se considera importante apuntar a nuevas formas de dirección, encaminándose a la formación de modelos de empresas sociales sostenibles.

❖ Categoría 5: Clima Organizacional.

Las emociones, la presión, las motivaciones, los reconocimientos, la convivencia, entre otros, son algunos de los aspectos que se pueden evidenciar en un clima organizacional, estos ambientes son cambiantes de acuerdo al personal por el que esté formado y no solo por ellos, si no las acciones que se tomen organizacionalmente para generarlo, ya sea negativo o positivo; en el caso del Club de Leones este aspecto ha tenido como particularidad el compromiso, a pesar de haber pasado por momentos de tensión al no ver soluciones económicas definitivas, el grupo de funcionario se unió aún más denominándose por ellos una “familia”, donde las dificultades y limitaciones del compañero se hacían colectivos a tal forma de mitigar los impactos y seguir con la prestación del servicio, acción que realizan desde su sentir, vocación y compromiso social. Se destaca la siguiente afirmación:

Informante 2:

“A pesar de los retrasos de los pagos, siempre se observó un compromiso por parte del equipo de trabajo, su pasión y amor por el servicio eran fundamentales para seguir en el proceso y manejar la crisis.”

Como organización buscan resaltar y rescatar ese compromiso y fidelidad de los colaboradores, con el fin de inculcar a los nuevos integrantes la misma cultura organizacional, que se ha forjado y consolidado con el paso del tiempo y las crisis vivenciadas, lo que permitirá tener un grupo sólido.

En este análisis de la información basado en las entrevistas semiestructuradas se evidencia la congruencia que existe en los relatos manifestados por los entrevistados, no se expresaron puntos de vistas contradictorios, lo que permitió corroborar y ampliar efectivamente las vivencias de los involucrados. En las categorías estudiadas en la presente investigación tiene como objetivo identificar los elementos de la resiliencia organizacional, que va de la categoría 1 a la 4, donde la categoría 1 denominada Evaluación del Riesgo, se percibe que la alta dirección apunta al análisis de los riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesto a pesar de las crisis enfrentadas; reconoce las falencias, lo que permite tomar medidas para no incurrir en los mismos errores, proceso que se mantuvo latente en el transcurrir de las crisis, hasta llegar a fortalecerse, siendo objetivos al saber que aún se debe trabajar en su estructuración; en la categoría 2 proceso Información, se precisa una organización con estructura jerárquica, donde todos los funcionarios, conocen

el proceso de mando y el flujo de información y sus protocolos, con los funcionarios se denota una comunicación fluida, lo que genera mayor receptividad, lo que contribuye que a la ejecución de las ordenes sean de manera certera; en la categoría 3 Proceso de gobierno, tuvo una incidencia en la superación de las crisis de la fundación, el tomar decisiones que después de expandir su visión del riesgo y consolidar sus estrategias, permiten que hoy día manejen la concepción de implementar nuevos modelos de gestión de empresas sociales; la categoría 4 Planeación estratégica y negocios, como se ha mencionado durante el presente discurso, ha permanecido en el proceso de avance y solución durante las crisis vivenciadas, este ítem enmarca las acciones de manera estratégica que apunten al mejoramiento y estabilidad de la fundación; y por último y no menos importante surge como categoría emergente el Clima organizacional aspecto que se considera fundamental y uno de los pilares consistente de la organización, que ayudó mediante su compromiso a mantener la prestación de servicios y contribuir a la superación de las crisis.

CAPITULO 5

5. Conclusiones

5.1 Conclusión general

El propósito de esta investigación como se planteó en el objetivo general del presente es analizar la resiliencia organizacional en el Club de Leones “Monarca” de la ciudad de Barranquilla, mediante la utilización de dos técnicas el instrumento que permitió encuestar a 24 miembros del club y la entrevista semiestructurada que se realizó a 3 directivos. Luego de un análisis estadístico para el manejo de los datos del cuestionario y un análisis cualitativo de la entrevista se llega como conclusión final que la organización es resiliente tanto en sus elementos como características.

De las características se puede resumir que de las 7 evaluadas una de ellas liderazgo claro y positivo marca fuertemente tanto en los leones como en los no leones, obteniendo porcentajes por encima de la media y poca dispersión en sus datos. La característica 1, 2 y 4, están dentro de la opción casi todos los días lo que significa que se están haciendo bien las cosas y que hay algunos puntos por revisar que ayuden a aumentar cada característica y así fortalecer la resiliencia. Para el caso puntual de la característica que corresponde cómo reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno se observa que la variable de planeación estratégica es dispersa, sin embargo, del análisis cualitativo de la entrevista semiestructurada se observa que se realiza la planeación esta dada por la experticia con la que cuentan los directivos debido al conocimiento del sector y la experiencia.

Así las cosas, 4 de las 7 características analizadas tienen una tendencia positiva lo que en las figuras de barra del análisis general se observan que están hacia la derecha indicando dicha aceptación de los dos grupos analizados. También es importante destacar que las 3 características restantes se encuentran en ocasionalmente es decir en el punto medio de las opciones de frecuencia dadas al encuestado demostrando así que hay toda la base para seguir mejorando y apostarle a ser una empresa más resiliente, con revisiones internas, ajustándose a las condiciones del entorno, con la capacitación de su personal y socialización de sus políticas internas y planes de contingencia. De la característica no. 5 el centro de la organización son las personas difiere el resultado obtenido entre la entrevista y la encuesta, pues en la encuesta se refleja que no cuentan con programas de capacitación ajustados a las necesidades de la organización y desde las opiniones recolectadas en la entrevista semiestructurada manifiestan una alianza estratégica con FENASCOL para la capacitación de su personal en áreas como lenguaje de señas, esta diferencia se presenta porque las capacitaciones que programan desde la dirección son ajustadas a lo que se requiere para la prestación del servicio y en el instrumento se pregunta adicional por la capacitación externa y apoyos económicos.

De la entrevista semiestructurada se destaca la visión de los entrevistados y los puntos de vista tan cercanos que tiene de cada uno de los elementos en cuestión. Se denota que en la organización hay procesos de gobierno que influyen en el sentido de pertenencia de los funcionarios, consolidando así un clima organizacional óptimo que ha soportado las crisis de manera conjunta sin perder el enfoque de los objetivos organizacionales; la visión del riesgo y la planeación estratégica y de negocios, son procesos que se encontraron en el

trascorrir de la superación de las crisis, aspectos que aunque se denote presencia de su ejecución se deben fortalecer y documentar dentro de la misma.

5.2 Propuesta o recomendaciones

Aunque en el desarrollo investigativo se analizaron los elementos y se evaluaron las características de la resiliencia organizacional del Club de Leones “Monarca” y se registró la presencia de las mismas en la organización, es pertinente brindar unas recomendaciones que contribuirán al fortalecimiento de las ya identificadas y al desarrollo sostenible de las mismas y de las que reflejan un menor porcentaje, por tal motivo se mencionarán todos los elementos y características con sus respectivas recomendaciones.

En lo que respecta a los elementos de la resiliencia organizacional, iniciamos con el proceso de evaluación del riesgo:

- ❖ Se considera pertinente fortalecer las habilidades de anticipar y priorizar todos los riesgos a los que se pueda ver expuesta la fundación, delegando a personas claves que manifiesten o se identifiquen en ellas la capacidad de evaluar lo anteriormente expuesto, sin embargo, la comunicación debe ser parte fundamental de este proceso, ya que, retroalimentar de los posibles riesgos al resto de integrantes permitirá expandir la visión del mismo y estar prevenidos y preparados para cualquier novedad, de igual manera la información puede darse de forma ascendente, donde sean el resto de los colaboradores quienes puedan estar detectando algún riesgo y que no se sientan excluidos o cohibidos para expresar su opinión es la clave que permitirá afianzar este proceso.

- ❖ Invertir en función a la planeación estratégica y negocios conllevará a que se tengan los procesos claros que repercutan al bienestar de los usuarios y al clima organizacional, por ejemplo, un aspecto relevante que poseen como estrategia de mantener la vocación y entrega por el servicio, es observar el comportamiento de los estudiantes en prácticas proveniente del convenio con la Universidad del Atlántico, es recomendable que este procedimiento este documentado, y que estructuren unos requisitos o características que incidan en la aprobación del personal a seleccionar; siendo así responsabilidad inmediata del proceso de gobierno, que ha tenido la capacidad de mantenerse en lo transcurrido de las crisis, inspirando transparencia y confianza.
- ❖ Se debe gestionar como lo manifiestan sus directivos modelos de gerencias sociales sostenibles y actualizados, esto permitirá darle una visión o reestructuración con base nuevo concepto de organización o empresa social.
- ❖ Se debe aumentar la participación del personal en el diseño de posibles soluciones cuando se vean enfrentados a crisis, establecer procesos internos que le permitan a todos los funcionarios aportar desde su área a salir más oportunamente de las situaciones adversas que se puedan presentar.
- ❖ El proceso de innovación del club debe ser más incluyente con las ideas de los funcionarios que permitan el desarrollo de los mismos dentro de la organización y a su vez entre todos se encuentren puntos de acuerdo para incursionar en campos que hasta el momento no han explotado. No solo se refiere a las adecuaciones locativas y tecnológicas como se está haciendo en este momento.
- ❖ La comunicación debe ajustar algunos aspectos, se sugiere un proceso de capacitación que busque mejorar los canales, los medios y tanto las estrategias,

planes y acciones sean socializadas e interiorizadas por todo el personal, esta estrategia puede estar apoyada en la alianza que tienen con FENASCOL con el propósito de ampliar la diversidad de capacitaciones y esto se reflejará en un aumento del compromiso y la motivación.

- ❖ Fortalecer adicional a capacitaciones en el campo de la comunicación otras que permitan afianzar el sentido social del club, mejora de procesos internos, apoyo económico para estudios por fuera del plan de capacitación, esto al igual que el punto anterior aumenta el sentido de pertinencia que si bien es cierto es alto, se debe propender por estimularlo todo el tiempo.
- ❖ Por último, diseñar en conjunto personal directivo y funcionarios los planes de contingencia esto permitirá que cada uno desde su frente detecte las amenazas y las debilidades a los que se encuentran expuestos y a su vez entre todos generarán las ideas necesarias para las posibles opciones que se puedan abordar y todo esto debe estar concebido dentro del plan de contingencia.

5.3 Referencias bibliográficas.

- ❖ APA. (25 de agosto de 2012). American Psychological Association. Recuperado el 8 de octubre de 2015, de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resilienciacamino.aspx>
- ❖ E.Hollnagel. (2006). Resilience Engineering: Concepts and precepts. Reino Unido: Ashgate.
- ❖ Oramas, A. (2009), “Resiliencia”, El Universo, en www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html [consultado el 10 de marzo del 2011].
- ❖ Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3)
- ❖ Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- ❖ Sutcliffe, K. & T. Vogus (2007). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54.
- ❖ Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, Vol. 1, Núm. 9,
- ❖ Minolli, C. B. (2005). Empresas Resilientes. Algunas Ideas para Construir las, *Temas de Management*, Vol. 3, pp. 20-24.

- ❖ Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, Vol. 1, Núm. 9,
- ❖ Hoffman, H. (2014). La resiliencia como estrategia organizacional. In *Forum Humanes* (Vol. 2, No. 2, pp. 67-75).
- ❖ McManus, S., E. Seville, D. Brunson y J. Vargo (2007), “Resilience management. A framework for assessing and improving the resilience of organizations”, Reporte de investigación 07/1, Nueva Zelanda, Universidad de Canterbury
- ❖ Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2).
- ❖ Minolli, C. B. (2005). Empresas resilientes algunas ideas para construirlas. *Temas de Management*, 3(1), 20-25.
- ❖ Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- ❖ Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones.
- ❖ Saavedra, E. (2004). Resiliencia y ambientes laborales nocivos. Universidad Católica del Maule.

- ❖ Villamar, F. H. L., & Harold, F. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.

ANEXOS

ANEXO 1. Categorías de análisis.

Informantes	1. Evaluación del riesgo	2. Información	3. Procesos de gobierno	4. Planificación estratégica y negocios	5. Ambiente Laboral
INFORMANTE No 1	1. Manifiesta que el club había pasado por dos "personas", quienes no evolucionaron o progresaron en la entidad según el contrato establecido, llevando así al club a unos déficit económicos. (Tradicionales)	1. Se mantenía una comunicación fluida con los leones, lo que permitió reorganizarse a los miembros después del Status Quo.	1. En club había siempre un problema serio, era que algunas veces cuando había un presidente echaba pa lante las cosas y tal y adelantaba. la clínica era una institución que progresaba y todo y cuando venía otro entonces la clínica echaba pa tras, teníamos ese problema, en vista de todo eso, tomaron la decisión de dar la clínica en concesión, ósea que un privado la manejara independientemente que no a nosotros, se le hacía un contrato, pero, la primera empresa que se le asigno nos quedó mal, lo que nos puso en una situación financiera negativa, salimos de ese contrato y conseguimos otra persona, que también nos quedó mal ahora conseguimos a una empresa que ha hecho todas las inversiones y a la va más o menos trabajando la concesión.	1. La primera crisis se resolvió con la salida de los leones y la segunda por la vía legal, pero aumentamos las membresías, lo que hace que se vuelva a mantener el club, seguidamente procedemos a vincular familiares dentro del club, se esperó un tiempo donde se consolidaban los procesos y luego de avanzar se consideraron los ingresos a particulares.	1. En la primera crisis el clima laboral fue tensionante, ya que se contaba con un grupo pertenecían a los militares y se presentaban discusiones fuertes.
	2. Las dos primeras crisis incidieron en impactos financieros e institucional; en el primer caso salieron unos médicos muy resentidos y demandaron a la clínica, al considerar que ellos eran empleados de la clínica y que no eran trabajadores de servicio independiente, hubo dos casos que ganaron dos médicos y el resto los gano el club, esto si nos dejó con una implicación financiera importante, porque nos tocaba pagar las pensiones y a otro las prestaciones.	2. Se basan en la estructura organizacional, la cual está constituida por la asamblea que es la base que es la principal tomadora de decisiones, luego sigue la junta directiva, sigue la presidencia y arriba para conectarnos con el resto de clubes están las zonas, las regiones, los distritos y la internacional, que está al día con toda la información y allí se replica o distribuye la información.	2. Se cuenta con dos unidades estratégicas de negocios y un sistema de monitoreo.	2. A acudir a la filantropía, con varias empresas que ya han estado involucradas con el club y nos han apoyado, donde se apadrinan estudiantes, lo que se traduce en becas educativas; curiosamente se ha recibido apoyo del distrito.	2. En la tercera crisis el ambiente mejoró, porque era a causa de incumplimientos de terceros y no por enfrentamiento personales y esto nos unió mas como equipo"
	3. la tercera crisis si nos dejó un impacto mayor, porque estas empresas no le pagaron al personal.	3. Se ejecutan reuniones y se levantan registros de visitas, como las del gobernador a quien se le informa las acciones que esta llevando la empresa.	3. Influyo los procesos de gobierno ya que, se cuenta con estatutos provenientes de la internacional, lo que nos da una institucionalidad fuerte.	3. Se está invirtiendo en el mejoramiento de la calidad.	
	4. Se detecta como amenaza competitiva para la institución, el distrito, ya que este no atendía niños sordos, lo que recibían eran oyentes, estos eran atendidos en escuelas ya existentes y además se crearon instituciones aparte especializadas para su atención. 5. Somos unos niños consentidos de Barranquilla, donde el club de leones tiene un posicionamiento fuerte, hay respaldo por la comunidad al realizar actividades para recaudar fondos, culturalmente nos ha favorecido estar en barranquilla.	4. Se cuenta con un sistema de información financiera.	4. Normas de convivencia estructuras para dar solución con figuras como el tuerce rabo. 5. Tenemos políticas de talento humano, haciendo capacitaciones para el mejoramiento de la prestación del servicio y en el colegio se brindaba una buena atención a los funcionarios, esto ha permitido que, aunque se cambie de operador sigan siendo los mismos equipos de trabajo, sintiéndose identificados con la misión institucional, lo que busca fortalecer el equipo de servicio con el que cuentan.		
INFORMANTE No 2	1. Se detecta un manejo de alta de cartera, por falta de pago de los estudiantes, aun cuando ya han recibido el servicio; porque tiene la tendencia de suponer que los servicios en el club son gratuitos o unos costos demasiado bajos. (Ingreso)	1. Las decisiones administrativas y económicas son tomadas por la asamblea del club, sin embargo, como rectora nos centramos en replicar las directrices.	1. Tenemos una confianza en la toma de decisiones por parte de la junta directiva del club, como respaldo a esas buenas acciones en pro del bienestar del club.	1. Para Garantizar que los funcionarios posean o sigan con los mismos lineamientos, características, habilidades, amor al servicio, entre otras, se realizan reclutamientos después del proceso de observación en el desempeño de prácticas profesionales, convenio con la facultad de licenciatura en educación y educación especial de la universidad del Atlántico.	1. A pesar de los retrasos de los pagos, siempre se observo un compromiso por parte del equipo de trabajo, su pasión y amor por el servicio eran fundamentales para seguir en el proceso y manejar la crisis.
	2. los padres de familias de los estudiantes del colegio se caracterizan por no tener una solvencia económica estable, sin embargo, a pesar de esto el club de leones le da oportunidades a este grupo de personas.	2. Antes las necesidades el personal no tenía a realizar una comunicación directa con los directivos para exponer sus limitaciones económicas, donde se observaba el interés y la gestión para la búsqueda de soluciones.	2. El club cuenta con una trayectoria y el voz a voz, hace un fuerte posicionamiento en la comunidad por su prestación de servicios.	2. Como estrategia el club realiza capacitación (FENASCOL) y la promoción de los funcionarios al punto de impulsarlos a escalar profesionalmente dentro de la institución.	2. Los nuevos integrantes al llegar a la institución se contagian del trabajo en equipo, del buen ambiente laboral.
	3. Las empresas que han creado nuevas fundaciones, ya no hacen parte de ese grupo de aportantes o colaboradores, lo que influye negativamente en las finanzas del club. (Ingreso)	3. Se mantienen los lineamientos comunicacionales, entregando los lineamientos y planes de trabajo.			
	4. El tener como orden estatal la inclusión de niños en condiciones especiales en cualquier institución, ya sea con sombra o acompañamiento, ha disminuido la población, aunque en otras instituciones no se ofrece la educación especializada como en el club. (Ingreso)				
INFORMANTE No 3	1. Se denota que el club en cierto periodo quedo estancado por brindar de más, o mantener esos precios más bajos, lo que hacía que se "empobreciera" y esto limitaba inversiones en personal, innovación, tecnología y capacitaciones.	1. la transmisión de información de manera coordinada; él no ser una organización tan compleja hace que los procesos sean más cortos y verificables en poco tiempo.	1. La dificultad de tomar decisiones y no llegar a acuerdos, potencializó el estancamiento de las crisis dentro del club.	1. Se promueve el amor por el servicio y la filantropía, se ve un mayor interés por el quehacer diario, que por una remuneración económica, la crisis nos llevó a planificar mejor las acciones a tomar.	1. se evidencia una estabilidad laboral
	2. las empresas reconocidas al crear fundaciones, en cierta medida afecta a las contribuciones económicas del club	2. Se cuenta con sistema de información, prestablecido, a los años mando y coordinadores de zona.	2. monitoreo continuo de la internacional del club.	2. No funcionaron las iniciales estratégicas, ya que no cumplieron con lo establecido en el contrato.	2. se mantiene un compromiso con el servicio lo que fortalece las habilidades del grupo, lo que hace trabajar en un buen ambiente laboral.
	3. la cultura influye positivamente en la institución, a pesar de todas las dificultades mantenemos una buena imagen.		3. ya se genera un dinamismo en la asamblea o directivos por la nueva inclusión de 4. Se está evidenciando o forjando esa estructura de empresa social manteniendo su 5. Siempre nos han manifestado la confianza en la junta del club por la transparencia en los procesos; cuando se recibían recursos se repartían equitativamente lo que afianzaba esa transparencia.	3. las experiencias con los diferentes operadores permitió aumentar las 4. Se implementa la rotación o inclusión de personal al club, ya que denotaba personas con periodos largos de jubilación, que se enfocaban en esparcimientos o recreación y no como una empresa social.	

Informantes	1. Evaluación del riesgo	2. Información	3. Procesos de gobierno	4. Planación estratégica y negocios	5. Ambiente Laboral
INFORMANTE No 1	1. Manifiesta que el club había pasado por dos "personas", quienes no evolucionaron o progresaron en la entidad según el contrato establecido, llevando así al club a unos déficit económicos. (Tradicionales)	1. Se mantenía una comunicación fluida con los leones, lo que permitió retomar ágilmente a los miembros después del Statu Quo.	1. En club había siempre un problema serio, era que algunas veces cuando había un presidente echaba pa lento las cosas y tal y adelante. la clínica era una institución que progresaba y todo y cuando venía otro entonces la clínica echaba pa tras, teníamos ese problema, en vista de todo eso, tomaron la decisión de dar la clínica en concesión, ósea que un privado la manejara independientemente que nosotros, se le hacía un contrato, pero, la primera empresa que se le asignó nos quedó mal, lo que nos puso en una situación financiera negativa, salimos de ese contrato y conseguimos otra persona, que también nos quedó mal ahora conseguimos a una empresa que ha hecho todas las inversiones y allí va más o menos trabajando la cuestión.	1. La primera crisis se resolvió con la salida de los leones y la segunda por la vía legal, pero aumentamos las membresías, lo que hace que se vuelva a mantener el club, seguidamente procedimos a vincular familiares dentro del club, se esperó un tiempo donde se consolidaban los procesos y luego de avanzar se consideraron los ingresos a particulares.	1. En la primera crisis el clima laboral fue tensionoso, ya que se contaba con un grupo significativo que pertenecía a los militares y se presentaban discusiones fuertes.
	2. Las dos primeras crisis incidieron en impactos financieros e institucional, en el primer caso salieron unos médicos muy resentidos y demandaron a la clínica, al considerar que ellos eran empleados de la clínica y que no eran trabajadores de servicio independiente, hubo dos casos que ganaron dos médicos y el resto los ganó el club, esto si nos dejó con una implicación financiera importante, porque nos tocaba pagar las pensiones y a otro las prestaciones.	2. Se basan en la estructura organizacional, la cual está constituida por la asamblea que es la base que es la principal tomadora de decisiones, luego sigue la junta directiva, sigue la presidencia y arriba para conectarnos con el resto de clubes están las zonas, las regiones, los distritos y la internacional, que está al día con toda la información y allí se replica o distribuye la información.	2. Se cuenta con dos unidades estratégicas de negocios y un sistema de monitoreo.	2. Acudir a la filantropía, con varias empresas que ya han estado involucradas con el club y nos han apoyado, donde se aparecen estudiantes, lo que se traduce en becas educativas; curiosamente se ha recibido apoyo del distrito.	2. En la tercera crisis el ambiente mejoró, porque era a causa de incumplimiento de terceros y no por enfrentamiento personal y esto nos usó mas como equipo
	3. La tercera crisis si nos dejó un impacto mayor, porque estas empresas no le pagaron al personal.	3. Se ejecutan reuniones y se levantan registros de visitas, como las del gobernador a quien se le informa las acciones que esta llevando la empresa.	3. Influyo los procesos de gobierno ya que, se cuenta con estatutos provenientes de la internacional, lo que nos da una institucionalidad fuerte.	3. Se está invirtiendo en el mejoramiento de la calidad.	
	4. Se detecta como amenaza competitiva para la institución, el distrito, ya que este no atendía niños sordos, lo que recibían eran oyentes, estos eran atendidos en escuelas ya existentes y además se crearon instituciones aparte especializada para su atención.	4. Se cuenta con un sistema de información financiera.	4. Normas de convivencia estructuras para dar solución con figuras como el user e rabo.		
	5. Somos unos niños consentidos de Barranquilla, donde el club de leones tiene un posicionamiento fuerte, hay respaldo por la comunidad al realizar actividades para recaudar fondos, culturalmente nos ha favorecido estar en barranquilla.		5. Tenemos políticas de talento humano, haciendo capacitaciones para el mejoramiento de la prestación del servicio y en el colegio se brindaba una buena atención a los funcionarios, esto ha permitido que, aunque se cambie de operador sigan siendo los mismos equipos de trabajo, sintiéndose identificados con la misión institucional, lo que busca fortalecer el enfoque de servicio con el que cuentan.		
INFORMANTE No 2	1. Se detecta un manejo de alta cartera, por falta de pago de los estudiantes, aun cuando ya han recibido el servicio; porque tiene la tendencia de reportar que los servicios en el club son gratuitos o unos costos demasiado bajos. (Ingresos)	1. Las decisiones administrativas y económicas son tomadas por la asamblea del club, sin embargo, como rectora nos centramos en replicar las directrices.	1. Tenemos una confianza en la toma de decisiones por parte de la junta directiva del club, como respaldo a esas buenas acciones en pro del bienestar del club.	1. Para Garantizar que los funcionarios posean o sigan con los mismos lineamientos, características, habilidades, amor al servicio, entre otras, se realizan reclutamientos después del proceso de observación en el desempeño de prácticas profesionales, convenio con la facultad de licenciatura en educación y educación especial de la universidad del Atlántico.	1. A pesar de los retrasos de los pagos, siempre se observó un compromiso por parte del equipo de trabajo, su pasión y amor por el servicio eran fundamentales para seguir en el proceso y manejar la crisis.
	2. Los padres de familias de los estudiantes del colegio se caracterizan por no tener una solvencia económica estable, sin embargo, a pesar de esto el club de leones le da oportunidades a este grupo de personas.	2. Antes las necesidades del personal no tenía a realizar una comunicación directa con los directivos para exponer sus limitaciones económicas, donde se observaba el interés y la gestión para la búsqueda de soluciones.	2. El club cuenta con una trayectoria y el voz a voz, hace un fuerte posicionamiento en la comunidad por su prestación de servicios.	2. Como estrategia el club realiza capacitación (FENASCOL) y la promoción de los funcionarios al punto de impulsarlos a escalar profesionalmente dentro de la institución.	2. Los nuevos integrantes al llegar a la institución se contagian del trabajo en equipo, del buen ambiente laboral.
	3. Las empresas que han creado nuevas fundaciones, ya no hacen parte de ese grupo de aportantes o colaboradores, lo que influye negativamente en las finanzas del club. (Ingreso)	3. Se mantienen los lineamientos comunicacionales, entregando los lineamientos y planes de trabajo.			
	4. El tener como orden estatal la inclusión de niños en condiciones especiales en cualquier institución, ya sea con sombra o acompañamiento, ha disminuido la población, aunque en otras instituciones no se ofrece la educación especializada como en el club. (Ingreso)				
INFORMANTE No 3	1. Se denota que el club en cierto periodo quedo estancado por brindar de más, o mantener esos precios más bajos, lo que hacía que se "empobreciera" y esto limitaba inversiones en personal, innovación, tecnología y capacitaciones.	1. la transmisión de información de manera coordinada; él no ser una organización tan compleja hace que los procesos sean más cortos y verificables en poco tiempo.	1. La dificultad de tomar decisiones y no llegar a acuerdos, potenció el aumento de las crisis dentro del club.	1. Se promueve el amor por el servicio y la filantropía, se ve un mayor interés por el quehacer diario, que por una remuneración económica, la crisis nos llevó a planificar mejor las acciones a tomar.	1. se evidencia una estabilidad laboral
	2. las empresas reconocidas al crear fundaciones, en cierta medida afecta a las contribuciones económicas del club	2. Se cuenta con sistema de información, preestablecido, a los a los mando y coordinadores de zona.	2. monitoreo continuo de la internacional del club.	2. No funcionaron las iniciales estratégicas, ya que no cumplieron con lo establecido en el contrato.	2. se mantiene un compromiso con el servicio lo que fortalece las habilidades del grupo, lo que hace trabajar en un buen ambiente laboral.
	3. la cultura influye positivamente en la institución, a pesar de todas las dificultades mantenemos una buena imagen.		3. ya se genera un dinamismo en la asamblea o directivos por la nueva inclusión de 4. Se está evidenciando o forjando esa estructura de empresa social manteniendo o su 5. Siempre nos han manifestado la confianza en la junta del club por la transparencia en los procesos; cuando se recibían recursos se repartían equitativamente lo que afianzaba esa transparencia.	3. las experiencias con los diferentes operadores permitió aumentar las 4. Se implementa la rotación o inclusión de personal al club, ya que, denotaba personas con periodos largos de jubilación, que se enfocaban en esparcimientos o recreación y no como una empresa social.	

Anexo 2. Evidencias fotográficas.



Aplicación de Encuesta a Leones



Aplicación de Encuesta a Leones



Aplicación de Encuesta a Leones



Gestión para Citas de Entrevistas



Aplicación de Encuesta a No Leones



Entrevista con Directivo



Aplicación de Encuesta a No Leones



Entrevista Rectora del colegio



Entrevista Rectora del colegio



Entrevista Rectora del colegio

Anexo 3. Cuestionario características de la resiliencia organizacional.

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Nombre:
Cargo:
Tiempo de vinculación con la Organización:
Edad:
Sexo:

Los temas abordados en este cuestionario hacen referencias a las crisis enfrentadas por el Club de Leones de Barranquilla Monarca. En este estudio se tiene como premisa que: para superar las crisis es de gran importancia el ser humano y la resiliencia de los mismos y la institución. Todo su conocimiento y discurso es de suma importancia para la investigación, por tal motivo los resultados de la encuesta serán de carácter confidencial y su identidad será protegida.

Instrucción: En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Se sobreponen a las crisis tomando al personal como soporte de las decisiones	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
Participa en la elaboración de las posibles soluciones en momentos de crisis	1	2	3	4	5
Se informan las ventajas y desventajas de los cambios que se realizan en la organización	1	2	3	4	5

Reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
La alta dirección está atenta a los cambios que se están presentando por fuera la organización	1	2	3	4	5
La planeación estratégica de la organización identifica las amenazas y oportunidades para la organización	1	2	3	4	5
La organización adopta una postura definida ante una situación adversa	1	2	3	4	5
Los cambios planteados al interior de la organización se hacen de forma planeada y controlada y no de forma espontánea que genere inestabilidad en los empleados	1	2	3	4	5
Los cambios dentro de la organización son socializados con el personal	1	2	3	4	5

Elaborado por:
 Alex Ladrón de Guevara
 Mildred Martínez Castro
 Annie Varela Rúa

Son innovadoras y creativas	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
Se identifican oportunidades de innovación para superar las crisis	1	2	3	4	5
Las innovaciones desarrolladas están alineadas con la supervivencia y desarrollo de la organización	1	2	3	4	5
Se estimula la generación de ideas en la organización	1	2	3	4	5

Comunicación asertiva	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
Recibo la información necesaria para realizar adecuadamente mis labores	1	2	3	4	5
La organización contribuye a la creación de espacio de información, participación y opinión	1	2	3	4	5
Se promueve la retroalimentación constructiva en la organización	1	2	3	4	5
Conoce las políticas de comunicación interna de la organización	1	2	3	4	5
Se da información lo suficientemente clara sobre los planes y objetivos de la organizacionales	1	2	3	4	5
Los canales de información que poseen actualmente son adecuados y funcionan correctamente	1	2	3	4	5
Son suficientes los canales de comunicación entre distintos departamentos	1	2	3	4	5
Las reuniones o comités que se realizan sirven para obtener información útil y eficaz para mi trabajo	1	2	3	4	5
La comunicación entre la dirección y el resto del personal se produce con fluidez y transparencia	1	2	3	4	5

El centro de las organizaciones son las personas	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
La organización posee programas o alianzas para la formación del personal	1	2	3	4	5
La organización brinda la facilidad de recibir formación	1	2	3	4	5
La organización otorga con ayudas económicas adecuadas para apoyar la formación externa elegida por el trabajador	1	2	3	4	5
La formación que se recibe en la organización es eficaz, suficiente y coherente para las necesidades de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y formación de los trabajadores están relacionados con las necesidades de la organización	1	2	3	4	5
Esta es una organización que aprende con facilidad	1	2	3	4	5

Elaborado por:
 Alex Ladrón de Guevara
 Mildred Martínez Castro
 Annie Varela Rúa

Resistencia a las catástrofes	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
Conoce usted el plan de contingencia estipulado dentro de la organización	1	2	3	4	5
Reconoce su aporte como trabajador en la elaboración y ejecución de los planes de contingencias de la organización	1	2	3	4	5
Conoce las debilidades que posee la organización	1	2	3	4	5
Desde su departamento de trabajo se realizan labores para reducir o mitigar las debilidades de la organización	1	2	3	4	5

Liderazgo claro y positivo	Escala de importancia				
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi todos los días	Todos los días
Mi jefe detecta problemas u oportunidades los analiza y los resuelve	1	2	3	4	5
Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades	1	2	3	4	5
Expreso mis ideas en el grupo y las argumento con razones valiosas para lograr la meta	1	2	3	4	5
En equipo logro actuar de forma efectiva y satisfactoria para todos, hasta resolver la problemática existente	1	2	3	4	5
Tengo la libertad de expresar abiertamente mis opiniones	1	2	3	4	5
Cuando trabajo en equipo hablo pero escucho en forma equilibrada	1	2	3	4	5
Reconozco cuando las opiniones u opciones manifestadas por los demás son más acertadas que las propuestas por mí	1	2	3	4	5
Mi jefe escucha con atención sin hacer juicios apresurados	1	2	3	4	5
Mi líder es accesible y está disponible siempre que lo necesitamos	1	2	3	4	5
Cuando el líder toma una decisión cuenta con el apoyo necesario de mis compañeros y directivos	1	2	3	4	5
El líder persuade y motiva a que su equipo para que acepten y apoyen sus iniciativas	1	2	3	4	5
El líder planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar	1	2	3	4	5
Aporto al rendimiento y cumplimiento de las metas de la organización	1	2	3	4	5

Elaborado por:
 Alex Ladrón de Guevara
 Mildred Martínez Castro
 Annie Varela Rúa

Anexo 4. Entrevistas semi-estructurada.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

PRESENTACIÓN:

Los temas abordados en esta entrevista semiestructurada hacen referencias a las crisis enfrentadas por el Club de Leones de Barranquilla Monarca y como han sido superadas, estos temas van dirigidas a la resiliencia organizacional y los elementos de la misma.

En este estudio se tiene como premisa que: para superar las crisis es de gran importancia el ser humano y la resiliencia de los mismos y la institución. Todo su conocimiento y discurso es de suma importancia para la investigación, por tal motivo la entrevista será grabada y su identidad será protegida.

PROTOCOLO:

Se iniciará grabación con: la presentación del entrevistador y la explicación del objetivo de la entrevista. Seguidamente el entrevistado realizará su presentación. Posterior a eso se iniciará la entrevista abordando los temas que se describen a continuación.

TEMAS

1. Evaluación del riesgo
2. Información
3. Procesos de gobierno
4. Planeación estratégica y negocios

DATOS PERSONALES

- ✓ Nombre del entrevistado
- ✓ Cargo
- ✓ Antigüedad
- ✓ Se realizarán anotaciones como resultado del proceso de observación.

Elaborado por:
Alex Antonio Ladrón De Guevara
Mildred Martínez Castro
Annie Varela Rúa