

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE UN LABORATORIO DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO EN TIEMPOS DEL COVID-19**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

JOHANA FERNANDEZ DIAZ

ASESOR

GUILLERMO JUAN MASIAS CABANILLAS HOLGUIN

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

Chiclayo, 2021

**IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE UN LABORATORIO DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO EN TIEMPOS DEL COVID-19**

PRESENTADA POR:

JOHANA FERNANDEZ DIAZ

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,
para optar el grado académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Milagros Carmen Gamarra Uceda
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores
SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin
VOCAL

Dedicatoria

Dedico con todo mi amor a Dios, por guiarme en el camino correcto, por mi salud, por mi trabajo y por tener a mi lado una familia que me llena de cariño y respeto.

A mi esposo, por la paciencia, por su apoyo en estar a mi lado a pesar de las situaciones difíciles es la fuerza que me impulsa a salir adelante.

A mis hijos, por ser un pedacito de mi persona y con su amor hacen que cada día me esfuerce para dar lo mejor y que ellos puedan estar orgullosos de su madre, siempre de la mano con los valores que les inculco cada día.

A mis asesores, por la paciencia y apoyo en el desarrollo de mi tesis, a través de su experiencia y conocimiento.

Johana

Agradecimientos

A mis padres, Gloria Díaz Aranda y Ricarte Fernández Torres por enseñarme a valorar su esfuerzo y dedicación para hacer de mí una persona de bien.

A mi tía, Lila Fernández Torres por ser una persona muy especial a quien admiro y respeto mucho.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por fortalecer mi conocimiento que será de mucha importancia en mi desempeño laboral.

A mi asesor, Mgtr. Guillermo Juan Masías Cabanillas Holguín por ser mi apoyo y guía en este importante proceso y poder concluir con satisfacción mi tesis.

La autora

Índice

Resumen	6
Abstract.....	7
I. Introducción.....	8
II. Marco Teórico – Conceptual	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases teóricas	13
III. Metodología	17
3.1. Paradigma, método y diseño de investigación	17
3.2. Sujetos u objetos de la investigación.....	17
3.3. Procedimiento de recolección de datos cualitativos.....	17
IV. Gestión del proyecto de investigación	18
4.1. Consideraciones éticas implicadas	18
4.2. Recursos materiales y humanos.....	18
4.3. Matriz de consistencia	20
V. Resultados y discusión.....	21
5.1. Resultados.....	21
5.2. Discusión	27
VI. Conclusiones	31
VII. Recomendaciones	32
VIII. Lista de referencias	33
IX. Anexos	37

Lista de tablas

Tabla 1. Recursos del proyecto (Metodología)	18
Tabla 2. Recursos del proyecto (Tesis 1)	18
Tabla 3. Recursos del proyecto (Tesis 2)	19
Tabla 4. Matriz de consistencia	20
Tabla 5. Características de una gestión resiliente	21
Tabla 6. Perfil del Gerente.....	23
Tabla 7. Paradigma de cambio	25

Resumen

La presente investigación, se planteó como objetivo analizar la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID – 19, empleando metodología de tipo cualitativo con nivel descriptivo, de diseño no experimental, transversal, considerando como sujetos de la investigación a todos los trabajadores. Obtuvo como resultados, que la gestión es la adecuada para enfrentar la situación de emergencia sanitaria, asimismo los trabajadores son conscientes de sus capacidades y limitaciones, como también el perfil del gerente, donde las relaciones de los trabajadores, se promueven organizando reuniones, brindándoles incentivos, así como también existe una buena comunicación, para una adecuada toma de decisiones, imponiendo coraje para cumplir los objetivos institucionales. Concluye que en el análisis se demostró la importancia de la resiliencia en la administración de una empresa de servicios de laboratorio, considerando las características de una gestión de resiliencia, el perfil del gerente, así como los paradigmas de cambio.

Palabras claves. Resiliencia, laboratorio, COVID – 19, gerencia, trabajadores

Abstract

The objective of this research was to analyze the importance of resilience in the administration of a laboratory in the city of Chiclayo in times of COVID-19, using qualitative methodology with a descriptive level, non-experimental, cross-sectional design, considering as subjects of the investigation to all workers. The results were that the management is adequate to face the health emergency situation, the workers are also aware of their capacities and limitations, as well as the manager's profile, where the workers' relationships are promoted by organizing meetings, providing them with incentives as well as there is good communication, making the right decisions, imposing courage to meet institutional objectives. It concludes that the analysis demonstrated the importance of resilience in the administration of a laboratory services company, considering the characteristics of resilience management, the manager's profile, as well as the paradigms of change.

Keywords. Resilience, laboratory, COVID - 19, management, Workers

I. Introducción

En el mundo empresarial, las crisis por lo general son vistas como amenazas que conllevan el fin de una organización, se debe principalmente a que el planeamiento empresarial, no toma en cuenta la posibilidad de un cambio inesperado y difícilmente predecible en el contexto que afecta al cumplimiento de los objetivos, ocasionando pérdidas en un futuro. Esto resulta sorprendente pensar, que tras una crisis puede aparecer una verdadera oportunidad, considerándose la acción de la resiliencia (Veliz, 2014).

La resiliencia, es la capacidad de respuesta rápida sostenible, que permite a la empresa a transformar una adversidad, en ventaja competitiva frente a otras no resilientes. Asimismo, la resiliencia, surge como un nuevo paradigma preferido entre las organizaciones, para afrontar un mundo futuro de incertidumbre y cambio; donde la idea de la resiliencia simboliza la necesidad de flexibilidad por un escenario (Schipper y Langston, 2015).

Los líderes empresariales, deben asegurarse que sus empresas puedan continuar operando, pese a la interrupción, como es la emergencia sanitaria COVID – 19; para lo cual se debe abordar de manera rápida la estabilidad de los procesos comerciales críticos y los sistemas subyacentes. En efecto la resiliencia en las organizaciones, se sustenta como la capacidad de estos para operar durante una crisis importante, generando un impacto menor en los procesos comerciales y operativos más críticos; considerándose esencial para prevenir estas interrupciones, mitigando su impacto” (Gutiérrez, 2020).

La presente investigación, es un estudio de caso que permitió, conocer la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio, para enfrentar una crisis sanitaria como la que tenemos en la actualidad, debido que, hasta la fecha de estudio aún no terminan de aplicar la vacuna contra la COVID – 19. En tal sentido, la investigación, es una fuente de inspiración para que otras empresas puedan fortalecerse, donde les permita enfrentar otras crisis de este tipo en el futuro.

Por lo tanto, la presente investigación, se realizó en una empresa de servicios de laboratorio de la ciudad de Chiclayo, analizando la importancia de la resiliencia en la administración, para lo cual se estudió cómo es la gestión de la empresa en un antes y durante de la pandemia, conociendo los paradigmas que han llevado a la empresa a reinventarse, dando importancia a la transformación digital, al abastecimiento logístico, así como a una nueva gestión del capital humano.

En ese mismo contexto, se planteó como objetivo general, analizar la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID-19; como objetivos específicos; identificar las características de una gestión resiliente

en una empresa de servicios de laboratorio; examinar el perfil de gerente en una empresa de servicios de laboratorio y conocer los paradigmas de cambio que hace posible que las empresas puedan recuperarse al pasar por situaciones de riesgo.

Por tal razón la investigación responderá a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la importancia de la resiliencia en la administración en un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID - 19?

Al respecto de la metodología de la investigación, es de tipo cualitativo, de nivel descriptivo, con diseño no experimental, considerando como sujetos de investigación a 20 trabajadores de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo, empleando como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento la guía de entrevista.

En tal sentido, el contenido de la presente investigación, está conformada por siete capítulos. Capítulo I, Introducción, capítulo II. Marco Teórico – Conceptual; capítulo III, metodología; capítulo IV. Gestión del proyecto; capítulo V. Resultados y discusión; capítulo VI, Conclusiones; capítulo VII, Recomendaciones, finalmente se encuentran las listas de referencias.

II. Marco Teórico – Conceptual

2.1. Antecedentes

Andersson, C'ker, Tengblad y Wickelgren (2019) en su artículo “Construir rasgos para la resiliencia organizacional mediante el equilibrio de las estructuras organizativas” describen y explican cómo el equilibrio de estructuras organizativas, pueden crear rasgos para la resiliencia organizacional, siendo la resiliencia organizacional una definición holística y compleja, además se entiende como la creación de rasgos de concienciación sobre el riesgo, preferencia por la cooperación, agilidad e improvisación, lo cual se analiza mediante una investigación cualitativa longitudinal. Como la rentabilidad es punto clave, para que se logre la supervivencia a largo plazo siendo compatible que, con el principio de la ejecución de la responsabilidad, permite descentralizar la autoridad de las sucursales locales, que es fácil de entender y medir.

McCarthy, Collard y Jhonson (2017) en su artículo “Resiliencia organizacional adaptativa: una perspectiva evolutiva” sostiene que la resiliencia organizacional refleja de forma rentable, como un proceso evolutivo en el cual las empresas adaptan sus configuraciones en respuesta a los cambios en dos condiciones tales como son la perturbación y la perseverancia. En el ámbito del cambio de configuración impulsado por la resiliencia como un proceso evolutivo de variación, selección y retención para una población de empresas. El componente final de dicho marco es el uso del método cladístico de clasificación para contrastar la hipótesis.

Sahebjamnia, Torabi y Mansouri (2017) en su artículo “Fomentar la resiliencia organizacional ante múltiples interrupciones” se trazaron como propósito planificar los recursos internos y externos, con un tiempo mínimo de reanudación, tiempo de restauración y pérdida en el nivel operativo de las funciones críticas, a través de la realización de compensaciones entre los recursos necesarios para los planes de continuidad, el tiempo de recuperación y el punto de recuperación.

Herbane (2018) en su artículo “Repensar la resiliencia de la organización y la renovación estratégica en las PYME” asocia la resiliencia organizacional con la recuperación de crisis, así como la renovación estratégica, examinando pequeñas y medianas empresas, que logran variar la formalización de las actividades, que se encuentran destinadas para lograr el crecimiento estratégico y actividades para mejorar la resiliencia frente a interrupciones operativas agudas. En toda la información recopilada, se demuestran un conjunto de actividades empresariales y decisiones sobre planificación, redes, aprendizaje y ubicación, en la que el investigador ofrece un replanteamiento de las teorizaciones previas referente a la resiliencia organizacional y la renovación estratégica.

Rangachari (2020) en su artículo “Preservar la resiliencia organizacional, la seguridad del paciente y la retención del personal durante COVID-19” “considera la holística de la seguridad psicológica de los trabajadores de la salud, que durante el período de la pandemia COVID – 19, sostienen el impacto potencial de un enfoque estoico para el apoyo de los trabajadores de la salud en la seguridad del paciente y retención del personal, en una unidad de cuidado intensivo COVID – 19. Por tal, los encargados de las empresas deben tener una visión limitada de la seguridad psicológica de los trabajadores, sin tener debidamente en cuenta la angustia emocional más amplia creada por la pandemia, asimismo considerar el efecto de restringir la resiliencia y afectar negativamente a los clientes”.

Alvarado & Portalanza (2015) en su artículo “La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones” se trazaron como objetivo determinar la importancia de la resiliencia y su efectividad para que las organizaciones perduren en el tiempo. Concluye que para obtener una organización resiliente, los miembros que la conforman deben desarrollar características resilientes que ayuden a la perdurabilidad empresarial, como identidad organizacional, eficiencia en procesos, diferenciación, normas de acción los cuales permitirán a la empresa seguir desarrollando y adquirir ventaja competitiva frente adversidades futuras. El perfil del gerente debe estar preparado, para gerenciar ante las crisis y enfrentar con liderazgo y objetividad lo cambios del entorno.

Roncancino (2015) en su artículo “Factores que determinan el éxito de las empresas del sector metalmecánico – modelos de resiliencia” se trazó como objetivo proponer un modelo de resiliencia para que las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, que mejore la adaptabilidad de las mismas a los cambios del mercado, así como a los entornos económicos externos basado en la información recolectada y la teoría. Concluye que tras la aplicación de la encuesta a las empresas del sector metalmecánico, se dio como resultados que muchas de ellas no cuentan con procesos definidos, sin innovación y de pocas capacidades tecnológicas por tal motivo a pesar que la empresa se ha mantenido en el tiempo ante varios cambios de las economías turbulentas, no son resilientes y esto es perjudicial para mantenerse en el tiempo.

Baena (2016) en su artículo “Resiliencia y Desempeño Organizacional” se trazó como objetivo identificar que la resiliencia no es una figura nueva, sin embargo, que constituye un concepto que se ha trabajado recientemente desde las ciencias de la dirección y la administración. En efecto, se remarca la aportación de la resiliencia en las organizaciones, al lograr ser conscientes que las crisis siempre ocurren y que nuevos hechos se exponen. Concluye que al analizar la resiliencia tanto individual como en lo organizacional, se delimitan un espacio

de investigación notables en las ciencias administrativas, siendo conceptos claros de la gestión, donde incluyen el desempeño organizacional y perdurabilidad.

Romero & Rivero (2017) en su artículo “Resiliencia Organizacional: Estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno del niño 2015-2016”, se trazaron como objetivo fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación, indicando que las empresas resilientes necesitan sistemas que permitan dar seguimiento para obtener entendimiento de la postura y el progreso de los objetivos estratégicos y operativos, donde esto involucra el manejo de reuniones continuas con los equipos de trabajo, así como la práctica de registrar los temas aprendidos con el fin de reforzar la curva de estudio en el sector agricultura.

Lévano (2018) en su artículo “La resiliencia laboral en trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel 2018” se trazó como objetivo determinar el nivel de resiliencia de los trabajadores de una institución educativa, empleando una análisis de tipo descriptivo no experimental, hace uso de un instrumento usado para la medición y cálculo que fue la escala de resiliencia de Wagnild & Young, que determina el nivel de resiliencia en los individuos, y puede emplearse de manera individual y grupal. Concluye que la satisfacción personal, tales como la resiliencia laboral, de los trabajadores de una institución se considera categoría media, debido a que las organizaciones en el Perú, no cuentan con estrategias ni políticas empresariales, que desarrollen la resiliencia como factor para sobrellevar momentos críticos en el quehacer laboral diario.

Castillo, Limón & Mota (2018) en su artículo “Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso” se trazaron como objetivo identificar las características de resiliencia en la empresa familiar Cafés Paraíso, con el fin de establecer la relación entre la resiliencia y la duración en el mercado, empleando una metodología de tipo cuantitativa y explicativa, empleó como instrumento el cuestionario para detectar situaciones desfavorables en la organización. Concluye que la permanencia de esta empresa se debe a los niveles altos de resiliencia en el ámbito directivo con compromiso y visión compartida que fomentan el liderazgo y la toma de decisiones asertiva en momentos de incertidumbre de la empresa familiar.

García-Muñoz, Pérez, Navarrete (2020) en su artículo “Las empresas ante el COVID-19” se trazó como objetivo analizar las estrategias de las microempresas ante este fenómeno mundial y la forma en que se pueden reactivar de manera rápida los negocios en la economía de acuerdo a un análisis de tipo descriptivo de acuerdo con fuentes secundarias. Concluye que todas las empresas deberán cambiar su modelo de negocio o reinventarse su estrategia, ser dinámicas y sobre todo resilientes ante dicha situación, los hallazgos que encontraron a raíz de esta

pandemia con relación a las organizaciones son: las empresas que sean más resilientes y vean la crisis como una nueva oportunidad de negocio, son las que saldrán adelante aún en condiciones adversas; el uso de la tecnología y redes sociales son vitales en situaciones de incertidumbre y ha obligado a quienes no las utilizaban, lo hagan e inviertan en este tipo de servicio y el home office constituye un reto y cambiará el mercado laboral de las mismas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Resiliencia

Salanova (2009) afirma que, la resiliencia es la capacidad que demuestra un individuo u organización para encaminarse en el futuro fortalecido y con un aprendizaje invaluable, aun cuando las circunstancias no sean las más favorables.

Es aquella capacidad, para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido; también como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo, que por último se asume como la capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento (Vargas, 2016).

En la investigación, se requiere demostrar la competencia que tienen para desarrollar los individuos, ya sea de forma individual o mediante una organización, que ante un inconveniente futuro se encuentren preparados para adaptarse y recuperarse de una forma positiva.

2.2.1.1. Característica de una organización resiliente

Es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión. También es la manera de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian (Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, 2017). Entre las particularidades se tiene lo siguiente:

Cultura organizacional, consiste en crear una mayor resistencia a eventos imprevistos. Ya son conscientes de esta situación porque han advertido previamente de la situación anterior, por lo que comprenden la amenaza mediante análisis basados en su entorno y datos históricos. Están comprometidos con la gestión de vulnerabilidades y actividades fundamentales, con el fin de lograr el mismo objetivo (Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, 2017).

Cultura de adaptación, que dentro de la organización está la agilidad e innovación, en el cual se tiene en consideración los componentes como cambiantes, dependerá de cada organización dado que cada una suele, mostrar sus mismos índices lo cual podrían llevar a la organización a una situación tormentosa. Las empresas frecuentemente se hallan de cara con la incertidumbre y la crisis en la cual tienen que hallar opciones más o menos efectivas para

transitarla. La resiliencia, se logra encuadrar dentro de los procesos estratégicos de una organización (Herbane, 2018).

Las organizaciones siempre buscan algunas claves para predecir y superar momentos de crisis con el fin de lograr un mayor grado de efectividad. En esta búsqueda entraron en contacto con temas como la ecología, la antropología, la lingüística, la psiquiatría, entre otras (Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, 2017).

2.2.1.2. Los paradigmas de una organización resiliente

Se cuenta con la crisis del coronavirus ha colocado en duda principalmente la forma en que la sociedad debe organizarse y así salvaguardar la salud y la tranquilidad de toda la población por lo tanto la restauración frente a esta crisis debería ser la resiliencia, ya que es la resistencia ante escenarios críticos y como sobresalir de ellas. El efecto de la pandemia COVID-19 era cuestión de tiempo. Los modelos socio económicos han sufrido fuerte impacto, la destrucción de estos sistemas afectaron con gran intensidad a muchas empresas y han generado una problemática nacional y mundial.

Es hora de un cambio de paradigma: de una sociedad sonámbula centrada en el beneficio, la competencia y el consumo, a una sociedad orientada al futuro que priorice la inversión, la cooperación y el bienestar (Dirk Holemans, 2020). Entre los paradigmas a tomar en cuenta, se encuentran:

Entender el negocio, en las empresas no hay una fórmula mágica la cual se pueda aplicar de manera equitativa hacia todas las empresas, pero hay una empresa verificada que le permite aumentar las utilidades a alta velocidad. En otras palabras, es necesario comprender todo el entorno y la forma como opera la empresa, para conocer los elementos básicos que impulsan su crecimiento acelerado (Acosta, 2016).

Tener estrategia, no hace falta ser un genio, para saber que cualquier negocio sin una estrategia está condenado a perecer. Por tanto, la empresa debe formular una estrategia, una visión clara u un modelo de expansión, controlar las finanzas y formular la gestión del tiempo para optimizar los resultados, considerando indicadores para medir su uso y su gestión de los recursos de la empresa, ya sean personas, tiempo o dinero. La empresa debe ser una entidad independiente de su propietario, y debe tener un objetivo de crecimiento claro, enfocarse en procesos eficientes para maximizar las ganancias y personal bien capacitado. (Acosta, 2016).

Desafiar la situación, que en el caso que los dueños de negocio, los cuales trabajan con el antiguo paradigma de tranquilidad empresarial, su única preocupación es adaptarse a la supervivencia futura, adaptándose de manera tardía a los cambios de mercados y luego transformarse. Este es un gran desafío para crecer rápidamente (Acosta, 2016).

Ser empresario, se encuentra redundante, pero no es necesario unir los paradigmas anteriores, sino primero expandir y cultivar un equipo de liderazgo fuerte alrededor de su negocio, y su empresa continuara por medio de la extensión del establecimiento, los puntos de venta y la sociedad (Acosta, 2016).

2.2.1.3. El perfil del gerente en las organizaciones resilientes

Logra dirigir una empresa hoy se requiere de muchas competencias y conocimientos que permitan la buena marcha de la empresa, no sólo es saber dirigir y organizar un grupo de personas, es saber motivar, inspirar y transmitir valores al equipo, es hacer un cambio en los paradigmas de la gestión gerencial.

La responsabilidad y la autoridad juegan un balance como las dos caras de una moneda. Sin autoridad, es imposible cumplir con las actividades de las que se es responsable. Sin responsabilidad, la autoridad se vuelve espuria y vacía de contenido (Vargas, 2016)

La nueva gerencia indica que la información y el conocimiento colocados en un orden organizacional, permite fomentar la participación efectiva de sus trabajadores, lo que conlleva al éxito en el desempeño laboral dentro de la organización. Para Fayol (2018) sostuvo, que un gerente debe cumplir los siguientes roles esenciales:

La inteligencia social, es de gran utilidad para que se dé la comprensión de las circunstancias y dinámicas sociales. Se puntualiza la conciencia social, la sensibilidad a diferentes circunstancias situaciones sociales y destreza lo cual permita actuar en consonancia con el rol de Líder (Puchol y Puchol, 2016).

La inteligencia social, considera necesario para el contacto humano y mostrarse a distintos individuos en distintas situaciones, siendo esta manera en que se logre acrecentar la misma percepción social y la capacidad de inmiscuir a los demás (Puchol y Puchol, 2016).

Las habilidades interpersonales, es la capacidad sobre como encaminar a distintos individuos, en distintas circunstancias las cuales presentan diferentes objetivos; la destreza de dialogar con grupo de gran tamaño o pequeño volumen, con la decisión que se requiere para realizarlo, así no se halla conocido a los interlocutores. Por tal se subdividen de la siguiente manera:

Habilidades directivas, logran ser primordiales en diferentes proyectos, a pesar de dichas destrezas por sí mismo, se logran considerar varias como un subconjunto de la inteligencia social, lo cual están siendo asumidas como habilidades propias de la entidad (Puchol y Puchol, 2016).

Habilidades de conversión, es la que logra mejorar las relaciones personales, ya que de ello mantendrá su reflejo en la optimización de las relaciones laborales (Puchol y Puchol, 2016).

La inteligencia emocional, donde se tiene que Goleman menciona los temas, con más realce de estas habilidades directivas, no obstante reafirma que son primordiales las capacidades de todo tipo de nivel, por lo tanto, es un complemento de la inteligencia social y se desarrolla en torno a la capacidad de comunicarse a nivel emocional, la destreza en entender las emociones de los demás, comprendiendo la situación de los demás (Puchol y Puchol, 2016).

La gestión de conflictos, se cuenta que dichas habilidades directivas logran ser importante ya que, en los proyectos, son frecuentes las cuales ocasionan roces o fricciones que se dan entre conjunto de interés o entre equipos de labores que genera sus propios integrantes (Puchol y Puchol, 2016).

La prudencia, se considera como la habilidad determinante en entornos dinámicos y muchos establecidos en por la gerencia de proyecto, en las cuales se obtendrían ventajas y beneficios. Pero logra ser difícil de cultivar, donde para mucho logra ser el sinónimo de sabiduría, mientras en lo que respecta a los demás logra ser propio de la experiencia, ya que de toda la certeza nadie tiene la seguridad de la perspectiva y lo que se quiere es lograr ver otras opciones de perspectivas, consiguiendo que se tome en cuenta distintas maneras de pensar previo a realizar algo con el fin de impedir, las acciones impulsadas por una visión limitada (Puchol y Puchol, 2016).

Coraje, que se manifiesta como la valentía, el cual se hallan habilidades directivas las cuales son las primordiales, más que con el arrojo, el coraje está relacionado a la fortaleza la cual involucra el poseer la fuerza necesaria para tomar los peligros calculados y la actitud básica con respecto a poder defender las costumbres, de la misma manera conseguir realizar lo idóneo, fuera de las distintas situaciones (Puchol y Puchol, 2016).

III. Metodología

3.1. Paradigma, método y diseño de investigación

Es de tipo cualitativo, debido que se emplea la recolección y análisis de la información para afinar las interrogantes de la investigación, para que logre revelar nuevos cuestionamientos en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En la investigación analizó la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempo del COVID – 19.

El nivel descriptivo, porque especifica propiedades características y rasgos importante del fenómeno que se analiza, describiendo las tendencias de una población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

El diseño es no experimental, porque dicha investigación se ejecutó sin el manejo deliberante de las variables, y solo se pueden analizar los fenómenos observados en el medio natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Transversal, debido que es una investigación que se recopilan en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

3.2.Sujetos u objetos de la investigación

La población, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los sujetos de investigación, estuvieron conformado por los 21 trabajadores.

3.3.Procedimiento de recolección de datos cualitativos

3.3.1. Las técnicas de recolección de datos

Entrevista, es el diálogo que se entabla entre dos o más individuos; el entrevistador realiza integrantes y el entrevistado las responde (Arias, 2012). La entrevista es la que interactuarán el investigador con el personal administrativo y asistencial del laboratorio.

3.3.2. Los instrumentos de recolección de datos

Guía de entrevista, logra funcionar como una lista de comprobación que permite preparar un plan de acción para conducir entrevista (Arias, 2012). En la investigación contó con dos guías de entrevistas, una para el personal y otra para el gerente, conformado por 15 interrogantes relacionadas a los sub factores de análisis, para lograr responder a los objetivos planteados.

El procesamiento de datos, se realizó la entrevista al personal de la empresa de análisis de laboratorio, en un lapsus de 30 minutos cada uno, lo cual se realizó empleando la plataforma zoom, con el fin de procesar y estudiar los datos logrados. Una vez obtenida la información, mediante la aplicación de los instrumentos, se analizará haciendo uso del programa Atlas Ti, brindando una interpretación general de todas las interrogantes planteadas, para responder la situación actual de la empresa de análisis de laboratorio.

IV. Gestión del proyecto de investigación

4.1. Consideraciones éticas implicadas

Entre las consideraciones éticas de la investigación, se encuentran las siguientes:

El principio de respeto, se segmenta en identificar la facultad de los individuos en la que se pueda decidir, en otras palabras, su autonomía. Por tanto, en ella salvaguardan su dignidad y su independencia. El respeto en relación a los individuos los cuales participaron en el estudio mostrado a través de su consentimiento comunicado a cerca de la forma en como sus labores se desarrollarían.

El principio de beneficencia, porque es la responsabilidad con la cual se ha manipulado y resguardado a los integrantes de la muestra. Cuando se trata de descubrir nuevos conocimientos, el interés personal nunca ha sido más importante que el interés científico.

El principio de Justicia, es en el cual no se pone en peligro a ningún individuo. Los beneficios del conocimiento estarán expuestos a todos los grupos interesados, no solo a los privilegiados.

4.2. Recursos materiales y humanos

Tabla 1. Recursos del proyecto (Metodología)

Metodología de la investigación			
Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Laptop	1	S/ 2 700.00	S/ 2 700.00
Luz	3 meses	S/ 60.00	S/ 180.00
Libros	2	S/. 200.00	S/. 400.00
Audífonos	1	S/ 70.00	S/ 70.00
Internet	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Sub Total			S/ 3470.00

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2. Recursos del proyecto (Tesis 1)

TESIS 1			
Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Luz	3 meses	S/ 70.00	S/ 210.00
Internet	3 meses	S/ 120.00	S/ 360.00
Sub Total			S/ 570.00

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3. Recursos del proyecto (Tesis 2)

TESIS 2			
Detalle	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Impresiones	200	S/. 0.30	S/. 60.00
Luz	3 meses	S/ 70.00	S/ 210.00
Internet	3 meses	S/ 120.00	S/ 360.00
Sub Total			S/ 630.00
Total de presupuesto			S/. 4670.00

Fuente. Elaboración propia

El presupuesto total, de la investigación, es un total de S/4,670.00 soles, las cuales serán asumidos, por parte de la investigadora.

4.3. Matriz de consistencia

Tabla 4. Matriz de consistencia

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Hipótesis de Investigación	Factores	Sub-Factor de análisis	
¿Cuál es la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID-19?	Analizar la importancia de la resiliencia de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID-19.	Por la naturaleza de la investigación carece de hipótesis	Características de una gestión resiliente	Cultura organizacional	
	Objetivo Específicos			Cultura de adaptación	
	1.- Identificar las características de una gestión resiliente en una empresa de servicios de laboratorio. 2.- Examinar el perfil de gerente en una empresa de servicios de laboratorio. 3.- Conocer los paradigmas de cambio que hace posible que las empresas puedan recuperarse al pasar por situaciones de riesgo.			Perfil de gerente	Inteligencia social
					Habilidades interpersonales
					Inteligencia emocional
					Gestión de conflictos
					Toma de decisiones
					Prudencia
					Coraje
					Paradigmas de cambio
Tener estrategia					
Desafiar la situación					
Ser empresario					

Fuente. Elaboración propia

V. Resultados y discusión

5.1.Resultados

Tabla 5. Características de una gestión resiliente

	Existe
Características de una gestión resiliente	88%
Cultura organizacional	85%
Cultura de adaptación	90%

Fuente. Elaboración propia

Entre las características de una gestión resiliente, en lo que respecta la cultura organizacional:

Para el 85% de los trabajadores la gestión del laboratorio es la adecuada para enfrentar la situación de emergencia sanitaria ante la COVID - 19, debido que la empresa de servicios de laboratorio, ha tomado todas las medidas y protocolos de seguridad indicadas por el gobierno de manera inmediata, permitiendo seguir trabajando eficientemente y con la tranquilidad que el personal se encuentre bien protegido al realizar su labor. A su vez el 45% de los trabajadores, indican que su principal debilidad es la infraestructura, debido que no cuentan con la estructura adecuada por ser un local alquilado, generando constantes modificaciones de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia Regional de Salud (GERESA), lo cual genera costos no programados que afectan económicamente al laboratorio.

Como también los trabajadores, manifestaron que antes de la pandemia el laboratorio, ha venido trabajando con el propósito de coordinar de manera afectiva los procesos, finalidad de garantizar una calidad de atención adecuada, como también se refleja que entre una de las lecciones que se aprendieron para afrontar cualquier emergencia, es cuidar la seguridad de los clientes, personal y usuarios, siguiendo los procedimientos establecidos.

Para la gerencia, la gestión es la adecuada, debido a que se consideró las medidas de seguridad rigurosas para velar la salud de los clientes y empleados. A su vez señala, que posterior a la declaración de emergencia, hubo una demora de 15 días para implementar los protocolos de seguridad establecidos por el Ministerio de Salud (MINSA), incluyendo las pruebas mensuales de COVID – 19 para los empleados y el uso de los equipos de protección del personal.

La gerencia, también indicó que el laboratorio no se encontró del todo preparado, debido que se presentaron problemas en los stocks de las indumentarias, que establece el Ministerio de Salud (MINSA), para lo cual establecieron un inventario total del almacén. Además, se designó

a un personal encargado de mantener los stocks actualizados, ya que anteriormente no se contaba con un personal de logística, el control de reactivos y los trajes de protección lo llevaba el asistente de dirección médica, mientras que el material administrativo estaba a cargo del asistente administrativo.

También se programó constantes capacitaciones, para llevar un adecuado control de los productos, y de estar preparados para enfrentar a la pandemia por la COVID – 19. Asimismo las charlas y talleres recibidos contaron con la participación de todos los empleados, los cuales plantearon cambios que permitieron seguir trabajando de manera organizada, con mayor cuidado al manipular las ordenes médicas, así como los materiales que pueden ser causante de contagio. Además, teniendo empatía con el paciente ya que en ocasiones ellos llegan al laboratorio de mal humor, triste y enojados por la misma coyuntura. Sin duda se considera una lección nueva aprendida para el laboratorio, saber cómo actuar frente a posibles riesgos, considerando que los empleados son el eje principal ya que sin el recurso humano no se hubiera seguido en marcha.

Entre otras de las características, se tiene la cultura de adaptación, para lo cual un 90% de los trabajadores indicaron que son conscientes de sus capacidades y limitaciones ante la situación de emergencia sanitaria por la COVID – 19; resaltando como capacidades ser prudente en la información que brindamos al paciente, la eficiencia en los procesos, amabilidad en la atención, responsabilidad al entregar los resultados. También como límites se encuentra el miedo a contagiarse, lo cual no les permitirá seguir colaborando con la empresa en esta situación de pandemia con su trabajo. Eso hizo que trabajaran en equipo teniendo todo controlado, con la finalidad de tener al alcance las medidas de seguridad donde sí se contagian no sea grave, todos se adaptaron al cambio de manera rápida enfrentando esta pandemia siempre en coordinación con administración, para evitar la propagación de la COVID – 19 y de esta manera brinda un servicio de calidad.

A su vez el 90% de los trabajadores mencionaron que existe una buena comunicación y compañerismo para realizar el trabajo en equipo, reflejándose el compromiso en un 80% por su puntualidad, a pesar de la restricción de la movilidad han llegado a su hora de trabajo. Por el orden, cuidado y la disciplina que han tenido al desarrollar a su trabajo, cumpliendo las normas de la empresa y las medidas de seguridad indicadas por la administración, que se establecieron para lograr con las metas institucionales.

Por otro lado, el gerente, indicó que se encuentra capacitado referente en gestión de la salud, manifestando que uno de los límites es el poco tiempo que cuenta para brindarle a la empresa, pero tiene un personal de su entera confianza que es la administradora, para que tome las

medidas idóneas en beneficio para el laboratorio, a la vez destaca que su aporte como gerente, es saber escuchar y aprobar de forma rápida algún requerimiento que sea solicitado. Asimismo, se establecieron convenios institucionales, con el propósito de seguir operando en tiempo de la COVID – 19, que con ellos se ha logrado el posicionamiento del laboratorio.

Tabla 6. Perfil del Gerente

	Existe
Perfil del Gerente	89%
- Inteligencia Social	75%
-Habilidades interpersonales	100%
- Inteligencia emocional	100%
Gestión de conflictos	90%
Toma de decisiones	100%
Prudencia	60%
Coraje	100%

Fuente. Elaboración propia

El perfil de gerente, en lo que respecta a la inteligencia social, el 75% de los trabajadores manifestaron que desde antes de la pandemia se promueve las relaciones entre todo el personal, organizando reuniones, ofreciendo incentivos y capacitaciones, luego con la pandemia ha disminuido confraternizar porque que no se pueden reunir, pero aun así se viene dando capacitaciones en forma virtual no descuidando la interacción entre el personal (debido a que en la empresa es necesario socializar entre todos los trabajadores) a diferencia de un 25% que indica que el gerente debe ser más comunicativo y participar en las reuniones que convoca la administración con el personal.

Para el gerente, se promueve las buenas relaciones entre los trabajadores ofreciendo capacitaciones, para que interactúen con la finalidad de fortalecer sus conocimientos. El laboratorio antes que inicie la emergencia sanitaria ha demostrado preocupación por el personal, brindando capacitaciones, incentivos y promoviendo el compañerismo.

Sobre las habilidades interpersonales que posee el perfil del gerente, todos los trabajadores manifestaron que en el laboratorio se promueve la buena comunicación, aún en tiempos de emergencia sanitaria, logrando ser escuchadas sus inquietudes, con empatía, respeto, tolerancia con los trabajadores.

El gerente indicó, que se realiza las coordinaciones entre cada una de las áreas a través de la administradora, ya que ella es la encargada de reportar los alcances, para así tomar decisiones en beneficio del laboratorio.

En lo que respecta la inteligencia emocional, todos los trabajadores expresaron, que el gerente comprende las emociones del personal en tiempos de emergencia sanitaria por la COVID - 19, brindándoles soporte emocional cuando se sienten desmotivados por el miedo de ser contagiados y eso genera un mal desempeño laboral. Por tal, motivo se brinda talleres a fin de ayudarlos a liberar su estrés y cansancio, que estén generando un desgaste emocional que esté afectando sus labores cotidianas en la empresa, además indican que la gerencia y la administración están pendiente de salud de todos ellos, proporcionando todos los equipos de protección necesarios para su cuidado.

En gestión de conflictos, para el 90% de los trabajadores indicaron que no hubo ningún problema entre empleados, frente a un 10% que señalaron lo contrario debido que afirman que el gerente y la administradora citaron al personal del conflicto y conversando llegaron a solucionar el malestar generado. Además, el gerente recalzó, que en plena emergencia sanitaria se presentó un problema laboral, con uno de los trabajadores, pero con una mejor comunicación pudieron entender el problema que pasaba el trabajador, logrando establecer un acuerdo.

En toma de decisiones, todos los trabajadores, manifestaron que la gerencia logra escuchar de manera oportuna las propuestas que ellos plantean, debido que son ellos que se encuentran en constante comunicación con el cliente, y en base a las sugerencias de ellos, toman las decisiones en beneficio al laboratorio.

También la gerencia señala que para tomar decisiones escucha a todo el personal debido que son ellos que conocen al cliente y observan las necesidades del servicio para poder subsanar, rectificando los procesos que estén fallando, con la finalidad de dar una atención de calidad. En esto se destaca, que tanto los trabajadores, como la gerencia indican que para la toma de decisiones, se realiza a partir de las opiniones de los trabajadores, usuarios y clientes.

En prudencia que tiene el perfil del gerente, el 60% de los trabajadores sostuvieron que la gerencia ha tomado decisiones analizadas, debido que se ha necesitado realizar una revisión detallada de los activos, ingresos y gastos de la empresa, con el propósito de hacer compras mayores como equipos automatizados, compra del terreno para tener un local propio. Mientras que un 40% indicaron que las decisiones de gerencia han sido de manera inmediata, ya que por el tema de pandemia no pueden esperar a reunirse en el caso de la compra de EPPS, reactivos, materiales y las pruebas Sars Cov2 para la evaluación del personal y los pacientes que requerían el servicio.

El gerente manifiesta que sus decisiones son inmediatas dada a la coyuntura, no pueden esperar porque la empresa requiere actuar de manera efectiva en esta pandemia, también indicó que para temas de mayor gastos se tienen que reunirse con los socios, con la finalidad de tomar las decisiones correctas que no afectan al buen funcionamiento de la empresa, siempre velando por la salud de los trabajadores.

En coraje dentro del perfil del gerente, todos los trabajadores, expresaron que uno de los principales riesgos que se han tomado en esta pandemia, es seguir atendiendo estando en constante comunicación con los pacientes, debido que todos sin excepción son sospechosos de tener el virus de la COVID – 19, siendo este riesgo que se tomó para favorecer la gestión del laboratorio.

El gerente menciona que los riesgos asumidos por el laboratorio fue no dejar de atender a pesar de la poca afluencia de pacientes al principio de la pandemia, donde los gastos incrementaron, lo cual reforzó con convenios institucionales en las diferentes clínicas de los alrededores.

Tabla 7. Paradigma de cambio

	Existe
Paradigma de cambio	95%
Entender el negocio	100%
Tener estrategia	80%
Desafiar la situación	100%
Ser empresario	100%

Fuente. Elaboración propia

Con respecto a los paradigmas de cambios, todos los trabajadores manifestaron que la infraestructura y los recursos humanos del laboratorio, han sufrido cambios con el propósito que siga en marcha. Ante la emergencia sanitaria por el COVID – 19, se han implementado áreas tales como la toma de muestra, así como un área para la toma de pruebas COVID – 19, además otras áreas para la atención preferencial de adultos mayores y gestantes.

El gerente indicó, que en la infraestructura del laboratorio se realizaron cambios para brindar una mejor atención, donde los clientes no se vean afectados con el contagio de la COVID – 19. Asimismo se implementó el área de logística, que es un área fundamental para el abastecimiento de pruebas y reactivos necesarios para atender a la demanda de los pacientes, a su vez se implementó el área de informática que fue de gran ayuda en la creación de la página web, WhatsApp y los resultados en línea que agilizó la entrega de los resultados para brindar un mejor servicio del laboratorio.

El tener estrategia, que es uno de los paradigmas de cambio, se tuvo que el 80% de los trabajadores sostuvieron que para alcanzar el objetivo del laboratorio, se debe contar con un personal calificado, capacitándolos frecuentemente sobre los protocolos que establece la Gerencia Regional de Salud (GERESA), para brindar una adecuada atención, concretar convenios como se viene haciendo con las diferentes clínicas de la ciudad de Chiclayo y poner en marcha los servicios del laboratorio en puntos estratégicos de otras ciudades.

Por otro lado, el gerente manifestó que dada la coyuntura resultó perjudicial para todas las empresas. Pero el laboratorio con las adecuadas estrategias, tales como las capacitaciones al personal, el apoyo que se les brinda, los convenios con clínicas y el préstamo reactiva favoreció el pago de proveedores y trabajadores.

Para todos los trabajadores, el laboratorio desafía la situación, gracias a los convenios firmados con anterioridad, lo cual permitió seguir en marcha implementando los protocolos de seguridad para la atención al público, asimismo logrando garantizar la sostenibilidad debido a que se cuenta con profesionales calificados, médicos y clientes fidelizados con la empresa.

El gerente sostuvo que, se debería fortalecer la continuidad con nuevos convenios, tales como clínicas u otros puntos del laboratorio en las distintas ciudades del país, porque en la actualidad existe demanda de análisis clínicos en ciudades como: Cajamarca, Jaén, Piura y Trujillo, además se debería contar la construcción de nuestro centro médico en la ciudad de Chiclayo, para contar con un lugar ya propio.

La gestión del laboratorio, sigue el paradigma de ser empresario, debido que todos los trabajadores, manifestaron que la gerencia conoce todas las obligaciones y responsabilidades con sus empleados, debido que pese a la emergencia sanitaria, se encuentra cumpliendo de manera puntual con los sueldos, seguros, sus beneficios conforme a Ley, las pruebas mensuales de descarte de COVID, subsidios, descanso médicos y su material de protección EPP, calificando a la gestión de la empresa como buena gestión.

En efecto, el gerente expresó que el laboratorio, es sostenible porque cuenta con personal muy calificado, comprometido con el laboratorio. Desde el personal de limpieza con la debida desinfección de las áreas del laboratorio, el personal de seguridad que ordena y toma la temperatura al cliente al entrar al local, haciendo cumplir con el aforo requerido para evitar la propagación del virus COVID – 19, el personal de toma de muestra que aparte de brindar el servicio en nuestro local ha tenido muchas veces que salir a domicilio y hospitales, el personal de admisión con la atención e información exacta de los análisis que requieren los pacientes, el personal de logística con el debido abastecimiento de los productos, los biólogos y tecnólogos procesando de manera eficiente los exámenes requeridos y la plana administrativa que junto

con la administradora han realizado un control minucioso de todo el proceso de los servicios que se brinda, eso ha permitido la compra de nuevos equipos y de un terreno para la construcción de nuestro propio local.

5.2.Discusión

En el análisis se demostró la importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio en la ciudad de Chiclayo en tiempos de COVID – 19. Se consideraron las características de una gestión de resiliencia, el perfil del gerente, así como los paradigmas de cambio, resultados que se comparan con el aporte de Castillo, Limón y Mota (2018) titulado “Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso”, que indica la permanencia de esta empresa se debe a los niveles altos de resiliencia en el ámbito directivo con compromiso y visión compartida que fomentan el liderazgo y la toma de decisiones asertivas en momentos de incertidumbre de la empresa familiar.

También, se tiene el aporte de Baena (2016) en su artículo “Resiliencia y Desempeño Organizacional” que remarca la aportación de la resiliencia en las organizaciones, al lograr ser conscientes que las crisis siempre ocurren y que nuevos hechos se exponen, donde analizaron la resiliencia tanto individual como en lo organizacional, se delimitan un espacio de investigación notables en las ciencias administrativas, siendo conceptos claros de la gestión, que incluyen el desempeño organizacional y perdurabilidad.

Romero y Rivero (2017) en su artículo “Resiliencia Organizacional: Estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno del niño 2015-2016”, fortalecieron los sistemas de seguimiento y evaluación, indicando que las empresas resilientes necesitan sistemas que permitan dar seguimiento para obtener entendimiento de la postura y el progreso de los objetivos estratégicos y operativos, donde esto involucra el manejo de reuniones continuas con los equipos de trabajo, así como la práctica de registrar los temas aprendidos para reforzar la curva de estudio en el sector agricultura.

En referencia a las características de una gestión de resiliencia en una empresa de servicios de laboratorio, en el caso de la cultura organizacional, los trabajadores sostuvieron que la gestión es la adecuada, para enfrentar la situación de emergencia sanitaria ante la COVID – 19. Con respecto a la cultura de adaptación, son conscientes de sus capacidades y limitaciones; resultados que infieren con el aporte de Roncancino (2015) titulado “Factores que determinan el éxito de las empresas del sector metalmeccánico – modelos de resiliencia” concluye que tras la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico dio como resultado que muchas de las empresas no cuentan con procesos definidos, sin innovación, y de pocas capacidades tecnológicas por tal motivo a pesar que la empresa se ha mantenido en el tiempo ante varios

cambios de las economías turbulentas, no son resilientes y esto es perjudicial para mantenerse en el tiempo.

A su vez en lo teórico, las características de una organización resiliente, consiste en aquellas capacidades de una organización, de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión (Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, 2017). Por otro lado, se tiene el aporte de Rangachari (2020) en su artículo “Preservar la resiliencia organizacional, la seguridad del paciente y la retención del personal durante COVID-19” quien sostuvo que el impacto potencial de un enfoque estoico para el apoyo de los trabajadores de la salud en la seguridad del paciente y retención del personal, en una unidad de cuidado intensivo COVID – 19. Por lo tanto, los encargados de las empresas deben tener una visión limitada de la seguridad psicológica de los trabajadores, sin tener debidamente en cuenta la angustia emocional más amplia creada por la pandemia, considerar el efecto de restringir la resiliencia y afectar negativamente a los clientes.

También en el aporte de, Alvarado y Portalanza (2015) en su artículo “La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones” obtuvieron una organización resiliente, los miembros que la conforman deben desarrollar características resilientes que ayuden a la perdurabilidad empresarial, como identidad organizacional, eficiencia en procesos, diferenciación, normas de acción los cuales permitirán a la empresa seguir desarrollando y adquirir ventaja competitiva frente adversidades futuras. Además, Roncancino (2015) en su artículo “Factores que determinan el éxito de las empresas del sector metalmecánico – modelos de resiliencia” sostuvo que tras la aplicación de la encuesta a las empresas del sector metalmecánico, se dio como resultados que muchas de ellas no cuentan con procesos definidos, sin innovación y de pocas capacidades tecnológicas. Por tal motivo a pesar que la empresa se ha mantenido en el tiempo ante varios cambios de las economías turbulentas, no son resilientes y esto es perjudicial para mantenerse en el tiempo.

En lo referido a la inteligencia social, se promueven las relaciones entre el personal, organizando reuniones, se le brinda incentivos, se promueve una adecuada comunicación. Por otro lado, la inteligencia emocional comprende las emociones del personal, en lo que respecta a la gestión de conflictos cuenta con una adecuada gestión, realizando una correcta toma decisiones, logran ser prudente y se tiene el coraje para hacer que se cumplan los objetivos institucionales, resultados que se relacionan con el aporte de Lévano (2018) titulado “La resiliencia laboral en trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel 2018” concluye que la satisfacción del personal como nivel de resiliencia laboral de los trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel, considerándose media debido que las

organizaciones en el Perú, no tienen estrategias ni políticas empresariales que puedan desarrollar la resiliencia como factor para sobrellevar momentos críticos en el quehacer laboral diario.

En lo teórico, el perfil del gerente en las organizaciones resilientes, permite dirigir una empresa que hoy se requiere contar con muchas competencias y conocimientos, que generen la buena marcha entre ellas. Asimismo no sólo es saber dirigir para organizar un grupo de personas, es saber motivar, inspirar y transmitir valor al equipo (Vargas, 2016). Por otro lado, se tiene el aporte Sahebjamnia, Torabi y Mansouri (2017) en su artículo “Fomentar la resiliencia organizacional ante múltiples interrupciones” quienes indicaron que el tiempo de restauración y pérdida en el nivel operativo de las funciones críticas, a través de la realización de compensaciones entre los recursos necesarios para los planes de continuidad, el tiempo de recuperación y el punto de recuperación.

El modelo de programación posibilística explica la sensibilidad y la robustez de viabilidad. También, Herbane (2018) en su artículo “Repensar la resiliencia de la organización y la renovación estratégica en las PYME” asocia la resiliencia organizacional con la recuperación de crisis, la renovación estratégica, examinando pequeñas y medianas empresas, que logran variar la formalización de las actividades, que se encuentran destinadas para lograr el crecimiento estratégico y actividades para mejorar la resiliencia frente a interrupciones operativas agudas.

Los paradigmas de cambio hacen posible que la empresa pueda recuperarse al pasar por situaciones de riesgo, logran entender el negocio y se cuenta con las estrategias correctas para alcanzar los objetivos institucionales, comparándose con el aporte de Baena (2016) titulado “Resiliencia y Desempeño Organizacional” que remarca la aportación de la resiliencia en las organizaciones, al ser consciente de que fenómenos como el cambio, los ajustes, las crisis siempre ocurren y que nuevos hechos se exponen y materializan diariamente.

En lo teórico, los paradigmas de una organización, se centra en el beneficio, así como la competencia y el consumo, ante una sociedad que se encuentra orientada al futuro, que priorice la inversión, la cooperación y el bienestar (Dirk Holemans, 2020). Por otro lado se tiene el aporte, Andersson, C’ker, Tengblad y Wickelgren (2019) en su artículo “Construir rasgos para la resiliencia organizacional mediante el equilibrio de las estructuras organizativas”, quienes establecieron que la rentabilidad es punto clave, para que se logre la supervivencia a largo plazo siendo compatible que con el principio de la ejecución de la responsabilidad, permite descentralizar la autoridad de las sucursales locales, que es fácil de entender y medir. También, McCarthy, Collard y Jhonson (2017) en su artículo “Resiliencia organizacional adaptativa: una

perspectiva evolutiva” indicaron que con el cambio de configuración impulsado por la resiliencia como un proceso evolutivo de variación, selección y retención para una población de empresas. El componente final de dicho marco es el uso del método cladístico de clasificación para contrastar la hipótesis.

VI. Conclusiones

Al término de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Las características de una gestión resiliente en la empresa de servicios de laboratorio son: la cultura organizacional y la cultura adaptación, donde los trabajadores sostuvieron que la gestión es la adecuada para enfrentar la situación de emergencia sanitaria ante la COVID – 19, debido que son conscientes de sus capacidades y limitaciones, trabajando en equipo, con orden, empatía y disciplina.
- b) El perfil del gerente en la empresa de servicios de laboratorio se define: en inteligencia social, habilidades interpersonales, inteligencia emocional, gestión de conflictos, toma de decisiones, prudencia, coraje, promoviendo las relaciones entre todo el personal, mediante la organización de reuniones.
- c) Los paradigmas de cambio que hacen posible que las empresas puedan recuperarse al pasar por situaciones de riesgo son: entendimiento del negocio, tener estrategias, desafiar situaciones y ser empresario asumiendo con valentía y sacrificios para alcanzar los objetivos institucionales
- d) La Resiliencia logra ser importante para asumir de manera positiva los cambios ante una situación de emergencia, que permita garantizar los puestos de trabajos, los ingresos de la empresa, así como innovar nuevas estrategias al beneficio de la misma.

VII. Recomendaciones

Al término de la investigación, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- a) Las empresas deben fomentar el trabajo en equipo escuchando las inquietudes de los trabajadores, haciéndolos participes en la toma de decisiones de la gerencia para una buena gestión.
- b) Los trabajadores, deben contribuir en la capacidad de adaptación que debe tener la organización, frente a los retos que se le impone, en un sistema de salud con muchas falencias que como institución deben encontrarse preparados para afrontarlo.
- c) Los representantes de las empresas deben desarrollar talleres para fortalecer la capacidad de liderazgo de cada uno de los miembros que integran la organización, entendiéndose que la resiliencia no solo proviene de los directivos, sino de cada uno de los trabajadores.
- d) Profundizar en investigaciones científicas en el tema de la Resiliencia Empresarial, a partir de lo ocurrido con la pandemia COVID – 19, permitiendo a muchas empresas, directivos y trabajadores prepararse ante cualquier evento.

VIII. Lista de referencias

- Alvarado, V., Portalanza, A. (2015). La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones. Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrados Guayaquil - Ecuador marzo de 2015. Obtenido de: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1717/1/RESILIENCIA%20Y%20SU%20EFECTIVIDAD%20EN%20LA%20PERDURABILIDAD%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Andersson, C'ker, Tengblad, & Wickelgren. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522118301040>
- Baena, I. (2016). Resiliencia y Desempeño Organizacional. Obtenido de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12664/BaenaBotero-Isabel-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becoña, E. (2018). RESILIENCIA: Definición, Características y Utilidad del Concepto. Revista de Psicopatología y Psicología Clínica Vol. 11, N° 3, pp. 125-146, 2006 ISSN 1136-5420/06. Obtenido de: <http://revistas.uned.es/index.php/RPPC/article/view/4024/3878>
- Briones, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. Revista Científica Dominio de las Ciencias Vol.6, N°2, pp. 26-34, 2020 ISSN 2477-8818. Obtenido de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1272/2143>
- Castillo, Limón & Mota (2018) “Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Susana_Castillo-Martinez/publication/341326500_Resiliencia_como_herramienta_para_lograr_la_competitividad_empresarial_Caso_Cafes_Paraiso_SPR_de_RL/links/5ebb02fe458515626ca54f2f/Resiliencia-como-herramienta-para-lograr-la-competitividad-empresarial-Caso-Cafes-Paraiso-SPR-de-RL.pdf
- CEPAL, 2020. Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45445>
- Cordero, P., Núñez, J., Espinoza, F., Hernández & O., Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. Obtenido de:

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722014000400003
- Charry, W. (2020). Resiliencia Económica Empresarial: Aproximación al Concepto y sus Dimensiones. Obtenido de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3753/2016charrywifredo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Deloitte. Gestión de crisis para la empresa resiliente más fuerte, en forma y mejor. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/gestion-de-crisis-para-la-empresa-resiliente.html>
- Duchek. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Económicas. Obtenido de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236_TapiaGN.pdf
- El Economista, López, E., (2019). La importancia de la resiliencia empresarial: Obtenido de: <https://elempleado.mx/management-mrkt/importancia-resiliencia-empresarial>
- Entrepreneur, Marzo 2020. Coronavirus. Sí, el COVID-19 impulsará la próxima gran ola de innovación. Obtenido de: <https://www.entrepreneur.com/article/347862>
- García-Muñoz, C., Pérez, B., Navarrete, M., (2020). Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISSTISSN: 2711-2934 (En línea). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. Obtenido de: <https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/83/64>
- Guerrero Cabrera, A. P. (2017). La Resiliencia Organizacional, estudio de caso en una empresa pública de hidrocarburos en Quito Ecuador. 56 hojas. Quito: EPN. Obtenido de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/18985>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. McGrill. Obtenido en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herbane. (2018). Preserving Organizational Resilience, Patient Safety, and Staff Retention during COVID-19 Requires a Holistic Consideration of the Psychological Safety of Healthcare Workers. Obtenido de <https://rsa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Holemans, D. (2020). Latest edition VOLUME 19 SPRING 2020 A WORLD ALIVE: GREEN POLITICS IN EUROPE AND BEYOND. Obtenido de:

- <https://www.greeneuropeanjournal.eu/resiliencia-ante-el-shock-es-el-momento-de-cambiar-de-paradigma/>
- Lévano, M., (2018). Resiliencia laboral en los trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel. Obtenido de: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3401/TRAB.SUF.PROF_Milagros%20Mercedes%20L%C3%A9vano%20Acu%C3%B1a.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Loaiza, C., Pulgar, F., Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el Perfil Profesional del Gerente de Talento Humano Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 344-358 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894005.pdf>
- McCarthy, Collard, & Jhonson. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877343517300283>
- Oliva, G., (2018). Síndrome de Burnout y resiliencia en el personal de salud del Hospital María Auxiliadora - Lima 2017. Obtenido de: http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1181/114%20-%20TESIS%20_GERARDO%20%20OLIVA_URP_30_OCT.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puchol, & Puchol. (2016). Habilidades directivas. Cuarta edición. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/puchol-moreno-luis-el-libro-de-las-habilidades-directivas-L30000410901.html>
- Quiñonez, V., (2013). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE). Obtenido de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>
- Rangachari. (2020). Preserving Organizational Resilience, Patient Safety, and Staff Retention during COVID-19 Requires a Holistic Consideration of the Psychological Safety of Healthcare Workers. Obtenido de <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/12/4267>
- Romero, G & Rivero, J. (2015-2016). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. Obtenido de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/110700/SSCCGG%204.pdf?sequence=1>
- Roncancio, J. (2015). FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO – MODELOS DE RESILIENCIA. Obtenido de:

- <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55501/1053765346.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RPP, 28 de mayo 2020. Obtenido de:<https://rpp.pe/peru/lambayeque/coronavirus-en-peru-lambayeque-diez-mil-microempresarios-se-reinventaron-para-sobrevivir-a-la-pandemia-de-la-covid-19-noticia-1269252?ref=rpp>
- Sahebjamnia, Torabi, & Mansouri. (2017). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317304152>
- Talavera, B., Luceño, L., Garcia, J., Lopez, I. (202), La resiliencia en las empresas: ¿de qué estamos hablando?. Laboratorio de Psicología del Trabajo y Estudios de Seguridad de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) Obtenido de: <https://cuadernosdeseguridad.com/2012/11/la-resiliencia-en-las-empresas-de-que-estamos-hablando/>
- Tapia, G. (2012). Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de:http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236_TapiaGN.pdf
- Triana, R. (2016). La Resiliencia a nivel estratégico en las organizaciones durante épocas de crisis: perspectivas para las pymes. Obtenido de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/131>
- Tovar, L. (2015). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y CAPITAL PSICOLÓGICO. Obtenido de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10719/TovarGomez-Laura-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Véliz, F. RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. Desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ETslBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=estrategias+para+mejorar+la+resiliencia+organizacional+en+laboratorio&ots=D2BKJZoBoK&sig=hqPA0fJtOXhn2roKT1GPq9bklbs#v=onepage&q&f=false>
- Villalba, R. REVISTA INGENIERÍA, MATEMÁTICAS Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN. VOL.4 NÚME.8 (2017) Obtenido de: <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/398/351>

IX. Anexos

ENTREVISTA PERSONAL

RESILIENCIA:

Cultura organizacional

1. ¿La gestión del laboratorio es la adecuada para enfrentar la situación de emergencia sanitaria COVID – 19? ¿Cuáles son las debilidades de la gestión y en que se puede mejorar?

2. ¿Qué nuevas lecciones aprenderá la organización después de enfrentar la emergencia sanitaria del COVID-19?

Cultura de adaptación

3. ¿Es consciente de sus capacidades y límites como empleado, en una situación de emergencia sanitaria, como el COVID – 19? ¿Cuál ha sido su aporte para que se logren alcanzar las metas del laboratorio?

PERFIL DEL GERENTE

Inteligencia social

4. ¿Cómo debería el gerente logra promover las buenas relaciones sociales entre todo el personal, aún en tiempos de emergencia sanitaria por el COVID – 19?

Habilidades interpersonales

5. ¿El gerente logra promover la buena comunicación, aún en los tiempos de emergencia sanitaria por el COVID – 19? ¿Logra ser escuchado cuando manifiesta sus inquietudes?

Inteligencia emocional

6. ¿Cómo el gerente percibe y comprende las emociones del personal, en tiempo de emergencia sanitaria por el COVID – 19?

7. ¿Qué acciones ha realizado el gerente para lograr un equilibrio emocional en el personal? ¿Considera que administra de manera apropiada sus emociones?

Gestión de conflictos

8. ¿Ha sido testigo de algún problema entre trabajadores? ¿Qué tipo de problemas se presentaron? ¿Se pudieron solucionar?

Toma de decisiones

9. ¿La gerencia escucha las propuestas u opiniones de los empleados para tomar decisiones? ¿De qué manera las decisiones de la gerencia han favorecido al laboratorio?

Prudencia

10. ¿Las decisiones que ha tomado la gerencia en la gestión del laboratorio son meditadas o inmediatas? ¿En qué tipo de situaciones se ha tomado estas decisiones? ¿Cómo ayudaron estas decisiones a la gestión del laboratorio?

Coraje

11. ¿Cómo ha sido recompensado frente a los riesgos que ha tomado para cumplir con su labor en el laboratorio, ante la emergencia sanitaria por el COVID – 19?

PARADIGMAS DE CAMBIO

Entender el negocio

12. ¿Cuáles son los cambios que ha percibido en el laboratorio a raíz de la emergencia sanitaria por el COVID – 19? ¿Han sido beneficios?

Tener estrategia

13. ¿Cuál serían las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo de la visión del laboratorio?

Desafiar la situación

14. ¿De qué manera se encuentra el laboratorio preparado para enfrentar la crisis del COVID - 19 y garantizar su sostenibilidad?

Ser empresario

15. ¿Usted cree que la gerencia conoce las obligaciones y responsabilidades con sus empleados? ¿Cómo calificaría la gestión de la gerencia frente a esta crisis sanitaria por el COVID - 19?

ENTREVISTA AL GERENTE

RESILIENCIA:

Cultura Organizacional

1. ¿La gestión que realiza en el laboratorio es la adecuada para enfrentar la situación de emergencia sanitaria COVID – 19? ¿Cuáles son las medidas que ha tomado para poder mejorar su gestión?

2. ¿Qué nuevas lecciones aprenderá la organización después de enfrentar la emergencia sanitaria del COVID-19?

Cultura de adaptación

3. ¿Es consciente de sus capacidades y límites como gerente, en una situación de emergencia sanitaria, como el COVID – 19? ¿Cuál ha sido su aporte para que se logren alcanzar las metas del laboratorio?

PERFIL DEL GERENTE

Inteligencia social

4. ¿Cómo logra promover las buenas relaciones sociales entre el personal del laboratorio, aún en los tiempos de emergencia sanitaria por el COVID – 19?

Habilidades interpersonales

5. ¿Cómo impulsa a que el personal, mantenga una comunicación fluida, aún en los tiempos de emergencia sanitaria por el COVID – 19?

Inteligencia emocional

6. ¿Cómo logra percibir y comprender las emociones del personal, en tiempo de emergencia sanitaria por el COVID – 19?

7. ¿Qué acciones realiza para lograr un equilibrio emocional? ¿Considera que administra de manera apropiada sus emociones?

Gestión de conflictos

8. ¿En el laboratorio se ha presentado algún problema con los empleados? ¿Qué tipo de problema se presentaron? ¿Cómo lo pudo solucionar?

Toma de decisiones

9. ¿Escucha las propuestas u opiniones de los empleados para tomar decisiones? ¿De qué manera sus decisiones han favorecido al laboratorio?

Prudencia

10. ¿Las decisiones que ha tomado para la gestión del laboratorio son analizadas o son decisiones rápidas? ¿En qué tipo de situaciones tomó esas decisiones? ¿Esas decisiones como ayudaron a la gestión del laboratorio?

Coraje

11. ¿Qué riesgos a tomado ante la emergencia sanitaria por el COVID - 19 que favoreció a la gestión del laboratorio?

PARADIGMAS DE CAMBIO

Entender el negocio

12. ¿La infraestructura y recurso humano del laboratorio ha sufrido cambios para que la empresa siga en marcha ante la emergencia sanitaria por el COVID - 19? ¿Cuáles han sido esos cambios?

Tener estrategia

13. ¿Cuál serían las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo de la visión del laboratorio?

Desafiar la situación

14. ¿De qué manera se encuentra el laboratorio preparado para enfrentar la crisis del COVID - 19 y garantizar su sostenibilidad?

Ser empresario

15. ¿Conoce las obligaciones y responsabilidades que conllevan ser gerente y dueño de la empresa? ¿Cómo ha podido lograr sacar adelante al laboratorio frente a esta crisis sanitaria por el COVID - 19?
