

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

FACTORES RESILIENTES QUE CARACTERIZAN CADA GENERACIÓN EN TRES ORGANIZACIONES SEGÚN WALDING Y YOUNG

BUITRAGO, Maryurid; GIRALDO, Daniel; MARTÍNEZ, Paola; PIRATEQUE, Sandra;
RODRÍGUEZ, Santiago.

PALABRAS CLAVE

Resiliencia, generación poblacional, desarrollo organizacional, Generación X, Millennials, Centennials, Baby Boomers, factores de resiliencia.

DESCRIPCIÓN

Esta investigación es de tipo explicativo de diseño transversal, nuestro propósito es describir las características de resiliencia que están presentes en cada generación, Baby Boomers, Generación X, Millennials Y Centennials, bajo un entorno organizacional en tres empresas de Bogotá. Se aplicó la escala de resiliencia de Wagnild, G. Young, H. (1993) adaptación peruana por Castilla et al. (2014) al 25% de la población de cada una de las empresas. El instrumento establece el nivel de resiliencia mediante cuatro factores: Ecuanimidad, Perseverancia, Satisfacción personal, Confianza en sí mismo y sentirse bien solo.

FUENTES

Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Revista de*

Psicopatología y psicología Clínica, Vol. 11, N° 3, 125-146.

Cervetti, M.D.P (2014) Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y, en los equipos de trabajo: equipos de auditoria de Deloitte (tesis de pregrado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 6.

Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X, y Millennials. *Clío América, vol 11*, Pp. 188-04. Recuperado de: <file:///C:/Users/Julieta/Downloads/2440-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7105-2-10-20180717.pdf>

Tugade, M y Fredrickson, B. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86, No. 2, Pp. 320-333. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/8881134_Resilient_Individuals_Use_Positive_Emotions_to_Bounce_Back_From_Negative_Emotional_Experiences

Wagnild y Young. (2013). Resilience Scale Validation for Is Students. Recuperado de: https://researchgate.net/publication/328468857_Wagnild_and_Young_for_IS_Students

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo explicativo de diseño transversal y el instrumento utilizado para esta investigación es la escala de resiliencia de Wagnild y Young (1993), validada en Latinoamérica en países como Perú y Argentina.

CONCLUSIONES

Los resultados muestran que existe un nivel de Resiliencia alto en tres de las cuatro generaciones, dentro de esta categoría se encuentran los Millennials con una participación del 78% de la muestra, la Generación X con un 72% y los Baby Boomers con un 67%. Los Centennials presentan 50% en el nivel alto y medio respectivamente.

la generación Baby Boomers muestra altos niveles de Perseverancia, lo que indica para el presente estudio un resultado de 67% en niveles medio y

alto, por lo tanto, se evidencia que esta generación tiende a ser perseverante con autodisciplina y fuerte deseo de logro, siendo persistente ante la adversidad. La Generación X alcanza un alto nivel de ecuanimidad, en la medida que se logre un balance con la propia vida y de sus experiencias. La Generación Millennials tiene un alto nivel de resiliencia representado con un 72%, seguido del 28% en el nivel medio. Esto muestra que es una generación capaz de superar las dificultades y adaptarse positivamente ante las adversidades. La Generación Centennials son menos resilientes frente a las demás generaciones, obteniendo un 50% en nivel alto y el otro 50% en el nivel medio.

CONTENIDOS

El documento inicia planteando el panorama de las compañías actuales en cuanto a la interacción de diferentes generaciones Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials en un mismo entorno. Teniendo en cuenta la convergencia de las diferentes personas en un ambiente organizacional, es importante conocer las características propias de cada generación, teniendo en cuenta los factores de resiliencia en cada una de ellas. Esto, puede llegar a facilitar la creación de planes estratégicos del talento humano que impacten de manera asertiva en las organizaciones y en sus colaboradores.

Las tres compañías de las que tomamos la muestra son:

Fundación Nacional Batuta: Es una entidad sin ánimo de lucro con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los niños, adolescentes y jóvenes de Colombia, mediante la formación musical de excelencia centrada en la práctica.

Cotransur Ltda.: Es una empresa privada especializada en transporte e izaje de carga de maquinaria pesada y extra pesada, con presencia en territorios en los cuales la base de la economía depende del sector de hidrocarburos, con principios basados en la calidad, la legalidad y la responsabilidad en el transporte.

Fianza Ltda.: Es una empresa privada especializada en gestión de cobranza del sector financiero y servicios, con presencia a nivel nacional con enfoque diferencial basado en experiencia memorable para el cliente con

alternativas de pago acordes a las necesidades.

El área de talento humano de estas empresas tiene por objetivo común atraer, fidelizar y desarrollar el capital humano; sin embargo, carecen de una estrategia orientada a las generaciones y sus factores de resiliencia.

Por lo tanto, esta investigación plantea estas soluciones:

1. Identificar los factores de la resiliencia y características por cada generación.
2. Construir una estrategia de gestión a partir del cruce de las variables de factores de resiliencia y generaciones.
3. Implementar una herramienta facilitadora a las empresas, para la planeación estratégica del área de Talento Humano.

**FACTORES RESILIENTES QUE CARACTERIZAN A CADA GENERACIÓN
EN TRES ORGANIZACIONES SEGÚN WALDING Y YOUNG**

**MARYURID VIVIANIT BUITRAGO,
DANIEL FELIPE GIRALDO NIETO,
DIANA PAOLA MARTÍNEZ FRANCO,
SANDRA YISEL PIRATEQUE QUESADA,
SANTIAGO ANDRÉS RODRÍGUEZ SANCHEZ,**

AUTORES

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS
LABORALES**

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2019

**FACTORES RESILIENTES QUE CARACTERIZAN A CADA GENERACIÓN
EN TRES ORGANIZACIONES SEGÚN WALDING Y YOUNG**

IVÁN GUILLERMO GÁLVEZ ROMERO

DIRECTOR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS
LABORALES**

BOGOTÁ. NOVIEMBRE DE 2019

Agradecimiento

Quisiéramos agradecer a Dios al ser fuente de inspiración y apoyo en los momentos de dudas e inquietudes, a nuestras familias que comprendieron que este esfuerzo trae grandes resultados, a las tres empresas donde aplicamos el instrumento con la esperanza y expectativa que esta investigación genere propuestas innovadoras y aterrizadas a cada necesidad, finalmente al equipo de profesores que compartieron su sabiduría con el objetivo de apoyar nuestro proceso de formación.

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Introducción.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación	5
Marco teórico.....	7
Marco Metodológico	15
Variables	15
Variables independientes.	15
Hipótesis	16
Participantes.....	16
Instrumento	17
Marco Legal.....	19
Marco Conceptual	20
Factores de resiliencia.....	22
Antecedentes Investigativos	24
Resultados de la investigación.....	32
Conclusiones.....	39
Gráfica 3. Generación X.....	41
Gráfica 4. Generación Millennials.....	42
Gráfica 5. Generación Centennials	44
Recomendaciones	46
Referencias	51

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS

Gráfica N°1. Cycle of change.....	13
Tabla N° 1. Años de nacimiento de cada generación.....	16
Tabla N° 2. Participantes.....	16
Tabla N° 3. Instrumento.....	17
Tabla N° 4. Género.....	32
Tabla N° 5. Nivel de escolaridad.....	32
Tabla N° 6. Experiencia laboral.....	33
Tabla N° 7. Nivel de Resiliencia por generaciones.....	33
Tabla N° 8. Factor 1.....	34
Tabla N° 9. Factor 2.....	34
Tabla N° 10. Factor 3.....	35
Tabla N° 11. Factor 4.....	35
Tabla N° 12. Ecuanimidad	37
Gráfica N° 2. Generación Baby Boommers.....	39
Gráfica N° 3. Generación X.....	41
Gráfica N° 4. Generación Millenials.....	42
Gráfica N° 5. Generación Centenials.....	45

RESUMEN

Esta investigación es de tipo explicativo de diseño transversal, cuyo propósito es describir las características de resiliencia que están presentes en cada generación, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, bajo un entorno organizacional en tres empresas de Bogotá. Se aplicó la escala de resiliencia de Wagnild, G. Young, H. (1993) adaptación peruana por Castilla et al. (2014) al 25% de la población de cada una de las empresas. El instrumento establece el nivel de resiliencia mediante cuatro factores:

1. Ecuanimidad
2. Perseverancia
3. Satisfacción personal
4. Confianza en sí mismo y sentirse bien solo

Estos factores representan las siguientes dimensiones: Dimensión I, denominada COMPETENCIA PERSONAL; integrado por 17 ítems que indican: autoconfianza, independencia, decisión, invencibilidad, poderío, ingenio y perseverancia, la dimensión II, denominada ACEPTACIÓN DE UNO MISMO Y DE LA VIDA representados por 8 ítems, y reflejan la adaptabilidad, balance, flexibilidad y una perspectiva de vida.

Los resultados arrojaron que la ecuanimidad y la satisfacción personal son características que presentan mayor puntaje; los niveles más bajos se presentan en los factores de confianza y sentirse bien solos. Se encontró que la generación Millennials es la más resiliente con un porcentaje de 78% y la menos resiliente la generación Centennials ubicándose en un nivel medio con un 50%. Al analizar los resultados y las

características de cada generación encontramos que la Generación Baby Boomers son una población tranquila, equilibrada y se preocupa por la participación. La Generación X se ocupa de alcanzar los objetivos de la organización pero equiparando los propios. La Generación Millennials valora la libertad, la independencia al tomar decisiones y trabaja por resultados. La Generación Centennials están ingresando al mercado laboral buscando experiencias y aprendizajes variados; la conexión con la tecnología es indispensable y pueden presentar temor a la interacción con personas con estilos de vida diferentes.

Por último, se concluyó que la caracterización y descripción por generación poblacional en una empresa, permite la focalización óptima de los planes estratégicos corporativos, el desarrollo de planes de formación efectivos y procesos de comunicación en pro de alcanzar de manera más saludable los objetivos.

Palabras claves: Resiliencia, generación poblacional, desarrollo organizacional, generación x, millennials, centennials, baby boomers, factores de resiliencia.

INTRODUCCIÓN

El panorama laboral de las organizaciones que fueron objeto de nuestra investigación, permite la interacción de las generaciones Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials en un mismo entorno, por tanto, es necesario conocer las características propias de cada generación, teniendo en cuenta sus factores de resiliencia con el fin de generar planes estratégicos de talento humano que impacten de manera asertiva en las empresas y en sus colaboradores. Para lograr estas estrategias, partimos de la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores de resiliencia que caracterizan cada generación bajo un entorno organizacional? Esta cuestión nos sugiere indagar sobre ¿Cuál es la generación más resiliente, bajo un entorno organizacional?, ¿Qué factores en nivel alto, son semejantes entre generaciones?, ¿Qué factores se encuentran en nivel bajo y muy bajo en cada generación?

OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores de resiliencia que caracterizan cada generación bajo un entorno organizacional para generar planes estratégicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar la generación poblacional más resiliente bajo un entorno organizacional.
- 2) Describir los factores en nivel alto, que son semejantes entre las generaciones.
- 3) Determinar los factores que se encuentran en nivel bajo y muy bajo en cada generación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación se da gracias a la apreciación de que en las compañías actuales convergen diversas generaciones, de manera que la pluralidad de las personas crea diferentes entornos productivos, además, teniendo en cuenta su desarrollo profesional se establecen estrategias de afrontamiento particulares respecto a los desafíos organizacionales. La estrategia, por ejemplo, tiene diferentes fases de planeación, implementación y ejecución, cada una de las fases posee inmersos procesos de cambio y requiere un nivel de resiliencia para garantizar el alcance de los objetivos.

Las empresas del nuevo milenio pueden preguntar ¿Por qué medir la resiliencia? Para responder esta cuestión, es importante reconocer que una persona resiliente tiene ciertas cualidades que le permiten enfrentar con éxito los nuevos desafíos y las dificultades de sus vidas. Por ello, conocer los niveles de resiliencia en la organización implica trazar una línea base para abordar los objetivos en el marco gerencial, administrativo, comercial y operativo, ya que, según los factores de resiliencia de cada individuo, se genera la integración para plantear los retos que enfrentan como organización.

Justificación

Con esta investigación se describen los aportes que se integran de manera directa entre la resiliencia de las generaciones y su capacidad para afrontar retos. El conocimiento generado podrá aplicarse a todo equipo corporativo o humano que deba implementar planes o proyectos organizacionales interdisciplinarios en los que convergen diferentes generaciones y que implican modificar algunas conductas o maneras de trabajar con el fin de lograr objetivos.

Explorando los factores de resiliencia que caracterizan cada generación, se podrán desarrollar alternativas y planes de acción que logren el cumplimiento de objetivos. Así, observamos que existen panoramas similares en las tres compañías de las que tomamos la muestra. En primera instancia, está la Fundación Nacional Batuta, entidad sin ánimo de lucro cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los niños, adolescentes y jóvenes de Colombia mediante la formación musical de excelencia centrada en la práctica. La segunda compañía, Cotransur Ltda., es una empresa privada especializada en transporte e izaje de carga de maquinaria pesada y extrapesada, con presencia en territorios cuya base económica depende del sector de hidrocarburos. Esta empresa se consolida bajo principios fundados en la calidad, la legalidad y la responsabilidad en el transporte. Fianza Ltda., es una empresa privada especializada en gestión de cobranza del sector financiero y servicios, con presencia a nivel nacional y cuyo enfoque diferencial se basa en la experiencia memorable para el cliente, presentado alternativas de pago acordes a las necesidades.

El área de talento humano de estas empresas tiene el objetivo común de atraer, fidelizar y desarrollar el capital humano, sin embargo, carecen de una estrategia orientada a las generaciones y a sus factores de resiliencia. Para ello hemos planteado las siguientes soluciones: en primer lugar, identificar los factores de la resiliencia y características por cada generación; luego, construir una estrategia de gestión a partir del cruce de las variables de factores de resiliencia y generaciones; finalmente, implementar una herramienta facilitadora a las empresas, para la planeación estratégica del área de Talento Humano.

MARCO TEÓRICO

Existen diferentes investigaciones y autores que han desarrollado artículos y libros enfocados en la resiliencia y su implicación en procesos de cambio. El término *resiliencia* se usará para describir los mecanismos psicológicos e interrelacionales de las personas que han sido capaces de enfrentar esta adversidad o evento traumático durante su infancia (Truffino, 2010).

Por otra parte, Cornejo refiere que la resiliencia es la capacidad de los individuos, grupos o colectivos para afrontar diferentes tipos de adversidades y haciendo “uso de recursos personales y sociales, asumir acciones resueltas para lograr éxitos, auto o socio-realización y transformar dicha realidad (Morales, Figueroa, y Mcclean, 2017, pág. 29).

También se define como la capacidad para presentar respuestas adaptativas ante condiciones adversas, es una inferencia basada en las diferencias individuales respecto a la respuesta al estrés o adversidad, por tal motivo, constituye una variable del orden latente que puede ser inferida a partir de indicadores observados relativos a los modos disposiciones, esto es, la forma como reacciona la persona ante las adversidades que atraviesa (Gaxiola, González y Contreras, 2012, párr. 10)

Estos autores construyeron un inventario de resiliencia (elaboración propia) con veinticuatro preguntas y diez dimensiones originales, de las cuales quedaron siete: 1. Actitud positiva. 2. Sentido del humor. 3. Perseverancia. 4. Religiosidad. 5. Autoeficacia. 6. Optimismo. 7. Orientación hacia la meta (Gaxiola, González y Contreras, 2012).

Por otra parte, para González-Arratia y Valdez (2017), la resiliencia debe ser vista por la comprensión conceptual y empírica que ha llevado a considerar que existen dos componentes generales: afectivo y cognitivo. El primero se refiere al sentido de los sentimientos y emociones que despierta una situación adversa, y el segundo consta de las percepciones del individuo sobre la situación en concreto. En esta investigación entendemos que el resultado de la combinación o interacción entre los atributos del individuo (internos) y los propios de su ambiente familiar, social y cultural (externos) que lo posibilitan, se dan para superar el riesgo y la adversidad de forma constructiva.

Elisardo Becoña (2006), indica que la resiliencia es la capacidad de superar y lograr el éxito a pesar de las adversidades. Sus principales características son: la vulnerabilidad, la competencia, los factores de riesgo de protección y la fuente de la psicología positiva. De acuerdo con la investigación, la resiliencia se debe estudiar desde un punto de vista multidisciplinar.

La resiliencia no es un proceso extraordinario, además, surge en el día a día gracias a los recursos humanos de carácter normativo, afectando a los individuos, a sus familias y a sus comunidades. Esta visión de la resiliencia como proceso que surge de lo ordinario, de lo cotidiano (frente a la noción de que se trata de una cualidad extraordinaria), implica una perspectiva cultural ya que si se entiende como proceso que surge de lo cotidiano, es indesligable de la influencia de los elementos socioculturales y contextuales entre los que se desenvuelve la persona (Ruíz y López, 2012, pp. 2-3).

La resiliencia también se considera como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades (Luthar y Powel, 2003). Asimismo, reconoce que los fracasos, los traumas e incluso los acontecimientos positivos pueden

tener un impacto destructivo, incluso en las personas más optimistas y positivas. La capacidad de resiliencia promueve el reconocimiento de este impacto, lo que permite que la persona afectada dedique tiempo, energía y recursos para recuperarse. Por otra parte, la resiliencia favorece una preparación de tipo proactivo respecto a las dificultades cuyo objetivo es anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que se pueden presentar.

Ahora bien, la resiliencia individual implica que una persona resiliente que afronta estímulos estresantes está más abierta hacia nuevas experiencias, por lo que muestra mayor estabilidad emocional (Tugade y Fredrickson, 2004). Así pues, la resiliencia en el ámbito laboral ayuda a cumplir las necesidades de los clientes actuando con rapidez y eficacia en escenarios de grandes crisis. Por su parte, la resiliencia colectiva se considera como capacidad positiva significativa ya que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes sobre todo haciendo referencia al estudio de la resiliencia (Kaplan y Waller, 2012). Finalmente, la resiliencia organizacional se define como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

De acuerdo con la investigación de Meneghel, Salanove y Martínez, (2013) de la *Revista Psicológica Aloma*, tanto la resiliencia individual como la colectiva y la organizacional indican que las personas pueden asumir los cambios constantes en el entorno laboral. Esto tiene como referencia la teoría de aprendizaje organizacional, la cual se comprende como un “mecanismo fundamental por medio del cual las organizaciones como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas” (pág. 16).

Así, la capacidad que tienen las organizaciones para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde estas se desarrollan es la fuente de su perdurabilidad a largo plazo.

Por último, hay que tener en cuenta que las experiencias previas afectan las experiencias sucesivas, de manera que la forma en la que una entidad (ya sea la organización, el grupo o la persona) interpreta y responde a los nuevos desafíos, depende de las actitudes, las expectativas, los sentimientos y las posibilidades de respuesta derivadas de las situaciones antecedentes. Esto no pretende indicar que la resiliencia sea estable o que la resiliencia mostrada en cierta situación prediga de una manera determinista lineal respuestas resilientes posteriores. La resiliencia es dinámica, emergente y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos, por ello, podría no ser mantenida en el tiempo o transferida a otras circunstancias o desafíos (Meneghel, Salanove y Martínez, 2013, pág. 17)

Otros autores han propuesto escalas que miden la resiliencia a través de factores relevantes en sus investigaciones, sin embargo, no cuentan con validaciones en Latinoamérica, como, por ejemplo, la escala de resiliencia de Connor y Davidson, 31 preguntas y cuatro factores: 1) Confianza en sí mismo. 2) Competencia social. 3) Fortaleza individual. 4) Estructura personal. (Palomar, 2010); la escala de resiliencia para adolescentes, 21 preguntas agrupadas en tres dimensiones: 1) Búsqueda de novedad. 2) Regulación emocional 3) Orientación positiva hacia el futuro. (Vinaccia y Quiceno, 2011, pág. 194).

La única adaptación en nuestro continente es la escala de resiliencia de Wagnild, & Young (1993), la cual consta de 25 preguntas originales agrupadas en dos factores: competencias personales y aceptación de sí mismo y de la vida. Un análisis

factorial exploratorio arrojó una estructura de tres factores: 1) Capacidad de autoeficacia. 2) Capacidad de propósito y sentido de vida. 3) Evitación cognitiva (González-Arratia, 2017).

Por otro lado, la teoría ecológica indica que las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis, ya que las organizaciones están influenciadas por el contexto psicológico, ambiental y ecológico (Meneghel, Salanove, y Martínez, 2013, pág. 16). Un contexto organizacional caracterizado por la recesión económica puede ser considerado un factor de riesgo, pero al mismo tiempo se puede contar con un clima de apoyo social entre los miembros de la organización que actúa como factor de protección que promueve una mejor adaptación a la situación y por tanto, incrementa la posibilidad de enfrentarse a ella para obtener resultados positivos (pág. 16). Uno de los retos que enfrentan las organizaciones además de la competencia, es la gran diferencia entre las generaciones lo que representa un impacto directo en el área de gestión humana, en la fidelización del talento y en la interacción entre procesos y/o áreas de trabajo (Díaz, López y Roncallo, 2017).

El término *generación* se refiere a un grupo de personas que viven en una misma época y en el mismo momento histórico, comparten creencias, valores y características de personalidad, la Generación X comprende las personas nacidas entre 1965-1981, los Millennials son los nacidos entre 1982- 1994. La Generación X fue nombrada por el fotógrafo y periodista Robert Capa para encasillar a los hombres y las mujeres que crecieron después de la segunda guerra mundial, de los cuales el 30% hace parte de las organizaciones profesionales, además, tienen hijos y generalmente son casados (Olmos, 2018, pág. 181). Los Baby Boomers nacidos entre 1946-1964 son

nombrados por reconocer las jerarquías, son competitivos, idealistas y ambiciosos, son propensos a largas jornadas de trabajo, generando consecuencias familiares (pág. 177).

La generación Y o Millennials crecieron con los videojuegos, característica que les enseñó a establecer metas. A pesar de los muchos fracasos, resaltan la constancia por lo que se tiende a creer que son capaces de lograr cualquier cosa. Les gusta la retroalimentación inmediata sobre el trabajo que realizan, por ello consideran que el trabajo duro y constante es el logro de los sueños personales y laborales (Irizarry Hernández, 2009, V5)

Los Centennials son la generación que nació desde el año 2000 hasta la fecha. Tienen otros nombres ya que se consideran la generación “sin etiquetas”. De acuerdo con el estudio son individuos que construyen la personalidad al anular su interacción online vs offline, son una generación de gran influencia, son aquellos que han sido marcados por la crisis mundial económica, lanzamiento de nuevas redes sociales - creadas directamente para ellos-, el matrimonio libre entre el mismo género, entre otras características.

Ahora bien, nuestra postura en gestión de cambio organizacional se inclina hacia el modelo de Kotter porque como método descriptivo y procedimental, permite adaptar rápidamente a una compañía hacia un enfoque orientado a la realización paulatina de unas tareas para gestionar el cambio. Una de las mayores críticas a este modelo es la dilatación en el tiempo, porque al principio del proceso se concentra la mayor parte de la energía, es decir, la sensibilización en un proceso de aprendizaje- que al dilatarse en el tiempo, puede obstaculizar un éxito temprano. Lo contrario podría pasar en un modelo sistémico que constantemente está en interacción y evolución.

Para algunos, el método adquiere más sentido porque posibilita una visión general al mejor estilo de la gestión de proyectos; puesto que es un modelo sencillo, aplicable y entendible para toda organización, resulta ser una combinación ideal que articula las decisiones directivas con la gestión del resto de la empresa. En el libro *Making sense of change management* se amplía el concepto de Kotter y se propone un sistema graficado de la siguiente manera:

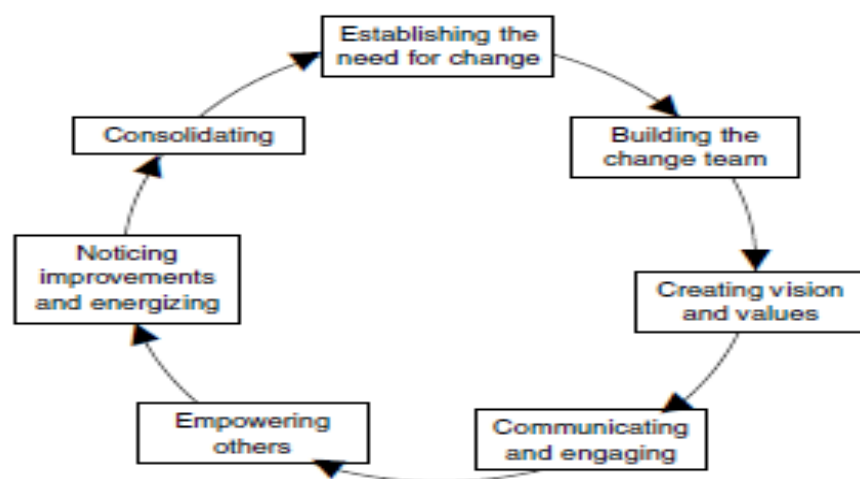


Figure 3.3 Cycle of change
Source: Cameron Change Consultancy Ltd

Gráfica N° 1. (Extraído de Cameron, E. y Green, M. (2004) *Making Sense of Change Management*)

La Teoría de Resiliencia que apoya nuestra investigación corresponde a la presentada por Cornejo (2010), quien comprende la resiliencia como “una cualidad de la personalidad, es la capacidad de los individuos, grupos o colectivos para afrontar diferentes tipos de adversidades y haciendo uso de recursos personales y sociales, asumir acciones resueltas para lograr éxitos, auto o socio-realización y transformar dicha realidad” (En, Morales, Figueroa, y Mc Clean, 2017, pág. 5).

Los factores de la Resiliencia tomadas para la investigación corresponden a las planteadas en la escala de Wagnild, y Young, la cual fue creada y validada en 1993 en Estados Unidos, adaptada para la población latina en Perú en el 2002 y en Colombia por la Universidad de los Andes en el 2015. Las definiciones y los factores planteados por el instrumento son:

F1. Confianza y sentirse bien solo: Habilidad para creer en sí mismo, en sus capacidades. Nos da el significado de libertad y que somos únicos y muy importantes.

F2. Perseverancia: Persistencia ante la adversidad o el desaliento, tener un fuerte deseo del logro y autodisciplina.

F3. Ecuanimidad: Denota una perspectiva balanceada de la propia vida y experiencias, tomar las cosas tranquilamente y moderando sus actitudes ante la adversidad.

F4. Aceptación de uno mismo: Habilidad para creer en sí mismo, en sus capacidades.

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo explicativo de diseño transversal. Según se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir variables para analizar su incidencia e interrelación en una determinada circunstancia. Se trata de describir los factores resilientes en cada generación bajo un entorno laboral. Para ello, se establecen:

Variables

Variables independientes.

$V_1 = \text{Resiliencia}$. Es una característica de la personalidad que modera el efecto negativo del estrés y fomenta la adaptación. También se determina como la capacidad para resistir las adversidades y en consecuencia hacer las cosas correctas. Desde la psicología, se define como "la capacidad de una persona de hacer las cosas bien pese a las condiciones de vida adversas, a las frustraciones, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado" (Castilla, 2019, pág. 2).

$V_2 = \text{Factores de resiliencia}$. La escala de Wagnild y Young (Castiila, 2019, pág. 7), los describen como la confianza y sentirse bien solo, perseverancia, ecuanimidad, aceptación de uno mismo.

Variable dependiente. Generaciones. Grupo poblacional segmentado por cronologías específicas y con características comunes que se pueden identificar a través de su desarrollo social e intrapersonal.

Tabla 1. Años de nacimiento de cada generación.

BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	CENTENNIALS
1946 - 1964	1965 – 1980	1981 – 1999	2000 - En adelante

Hipótesis

Hipótesis de trabajo. (H₁) La generación más resiliente es la Baby Boomers.

(H₂) La generación menos resiliente es la Centennials.

Hipótesis nula. (H₁) Todas las generaciones tienen el mismo nivel de resiliencia.

Participantes

Se trabajó con 72 colaboradores de 3 empresas de diferentes sectores productivos de la ciudad de Bogotá; 43 mujeres y 29 hombres entre 18 y 65 años.

Siendo la muestra el 25% de la población total de cada compañía.

Tabla 2. Participantes.

Empresa	Total, trabajadores	25% Muestra	Mujeres	Hombres	Total, muestra
Fundación Batuta	90	23	13	10	23
Cotransur Ltda.	98	25	14	11	25
Fianza Ltda.	92	24	16	8	24
Totales	280	72	43	29	72

INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para esta investigación es la escala de resiliencia de Wagnild y Young (1993), validada en Latinoamérica en países como Perú y Argentina. Se trata de un cuestionario conformado por 25 ítems en escala tipo likert que va de 1 a 7, compuesta por cuatro factores que cuentan con una puntuación mínima y máxima cada una para calcular el test:

Tabla 3. Instrumento

Factor/ Dimensión	Ítems	Puntuación mínima	Puntuación Máxima	Calificación
F1. Confianza y sentirse bien solo	2, 3, 4, 5, 6, 8, 15, 16, 17, 18	10	70	Alto - 63 a 70 Medio - 59 a 62 Bajo - 54 a 58 Muy bajo - 19 a 53
F2. Perseverancia	1, 10, 21, 23, 24	5	35	Alto - 32 a 35 Medio - 30 a 31 Bajo - 28 a 29 Muy bajo - 10 a 27
F3. Ecuanimidad	7, 9, 11, 12, 13, 14	6	42	Alto - 34 a 42 Medio - 32 a 33 Bajo - 28 a 31 Muy bajo - 12 a 27
F4. Aceptación de uno mismo	19, 20, 22, 25	4	28	Alto - 24 a 28 Medio - 22 a 23 Bajo - 19 a 21 Muy bajo - 7 a 18

Confianza y sentirse bien solo (min 10, max 70), Perseverancia (min 5, max 35), Ecuanimidad (min 6, max 42) y Aceptación de uno mismo (mín 4, máx 28); con una duración de 10 minutos aproximadamente en la aplicación. Dentro de las características de este cuestionario se menciona la posibilidad de la participación colectiva o individual, para el presente trabajo se utilizó la segunda opción, debido a que se quiere validar la percepción del individuo por su rango generacional.

MARCO LEGAL

Para la estructura e identificación de los requisitos legales aplicables a esta investigación se halló que en Colombia en el año 1989 con la Resolución 1016 y a partir de la entrada en vigencia de esta normatividad, se empieza a hablar acerca de los factores de riesgo psicosocial, además, se exige diseñar y ejecutar planes para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales (Resolución 1016 de 1989).

En el decreto 1477 de 2014 se establecen las enfermedades laborales en Colombia. Allí, encontramos una sección específica que aborda el grupo de agentes psicosociales. Asimismo, está el decreto 1010 de 2016 que otorga las medidas para la prevención del acoso laboral en las empresas, también establece los parámetros para corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato o cualquier ultraje a la dignidad de los trabajadores.

Para el año 2018 con la Resolución 2646 de 2008 se determinan las disposiciones y se definen las responsabilidades para la identificación de los riesgos psicosociales y a su vez proteger a los trabajadores de este riesgo (Enciso, López y Domínguez, 2015, pág. 3). Teniendo en cuenta la última normatividad con la resolución 2404 de 2019 se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de riesgo psicosocial, en la que se miden los factores intralaborales, extralaborales y se desarrolla un cuestionario para determinar el nivel de estrés. Esta batería genera planes organizativos dentro de las empresas, dado que este riesgo debe tener monitoreo constante y con los resultados de la medición de la resiliencia, se puede trabajar de

manera conjunta para el alcance de mejores resultados en ambas intervenciones (Ministerio de Trabajo, Resolución 2404 de 2019).

MARCO CONCEPTUAL

La Resiliencia es la capacidad para resistir, tolerar la presión, los obstáculos y pese a ello hacer las cosas correctas, bien hechas, cuando todo parece actuar en nuestra contra. Aplicada a la psicología, puede entenderse como la capacidad de una persona de hacer las cosas bien pese a las condiciones de vida adversas, a las frustraciones, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado (Walding y Young, 2002, pág. 4).

El término resiliencia se ha utilizado en una gran variedad de disciplinas académicas, desde la ecología hasta en la psicología. Esta palabra no se encuentra en los diccionarios de castellano aunque se usa mucho en física y en ciencias sociales. El uso de este concepto en el campo organizacional es reciente y se emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las empresas ante una contingencia. La resiliencia en la organización también puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios y aún conservar su funcionalidad esencial (Medina, 2012).

Diferentes variables han hecho posible que las empresas de hoy no sean las mismas de hace algunos años gracias a la necesidad de evolución y a un mercado cambiante que trasciende en la economía de los países mediante esquemas sistemáticos de gestión, en los que el trabajador es parte fundamental del proceso interno de la organización. Podemos identificar que la resiliencia organizacional varias etapas: 1) Prevención de acontecimientos negativos, que generan crisis y hacen vulnerables a las

empresas. 2) El entorno en que desarrolla sus actividades competitivas es un factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a los procesos de globalización y, 3) Prepararse para prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo.

De lo contrario, no debemos perder la visión que si una organización sale del mercado otras están listas para llenar ese vacío. Este es un reto para trabajar estrategias con el fin de volver más resistentes las organizaciones y así ser mejor que sus competidores. También se ha de contar con la estructura para que luego de vencer la crisis, puedan recuperarse de las secuelas negativas a través de dinámicas flexibles y acciones cuyo objetivo es reestablecer sus fortalezas y su eficiencia (Nemeth, Hollnagel y Dekker, 2009). Esto es pertinente para los fines de la presente investigación porque se plantean varias teorías frente a la resiliencia en las organizaciones. La naturaleza y sus funciones diarias generan un impacto positivo o negativo al interior de los grupos poblacionales, de esta manera, el trabajo articulado con todas las personas que integran la empresa, se logra llevar a cabo sin afectar o causar un impacto negativo a quienes enfrentan a diario la empresa (Villamar y Harold, 2015).

La resiliencia se comprende así, como una característica de la personalidad que modera un efecto negativo del estrés y fomenta la adaptación. En otras palabras, es la capacidad para resistir, tolerar la presión, los obstáculos y hacer las cosas correctas, para ello se requiere analizar los siguientes componentes:

- a. Confianza en sí mismo
- b. Ecuanimidad
- c. Perseverancia
- d. Satisfacción personal

- e. Sentirse bien solo

Factores de resiliencia

1. Confianza y sentirse bien solo. Es la habilidad para creer en sí mismos, en sus capacidades, y comprende el significado de la libertad, que somos únicos y muy importantes (Novella, 2002).
2. Ecuanimidad: Denota una perspectiva balanceada de la propia vida y de las experiencias, tomar las cosas tranquilamente y moderando sus actitudes ante la adversidad (Novella, 2002).
3. Perseverancia: Persistencia ante la adversidad o el desaliento, tener un fuerte deseo del logro y autodisciplina (Novella, 2002).
4. Aceptación de uno mismo, dicho factor refleja la adaptabilidad, balance, flexibilidad y una perspectiva de vida estable que coincide con la adaptación por la vida y un sentimiento de paz a pesar de la adversidad (Novella, 2002).

Ahora bien, nuestra investigación parte de la confrontación entre generaciones. Así, la generación Baby Boomers se define para aquellos nacidos entre 1946 y 1964. Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos que nacieron recién terminada la segunda guerra mundial, en una época caracterizada por el incremento de nacimientos de niños: el Baby Boom, especialmente en países anglosajones (En: Díaz, López. y Roncallo, 2017, pág. 195). Esta generación como lo menciona Cervetti (pág. 199) son personas que les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. Son personas que su motivación se centra en contar con contratos a término indefinidos y mantienen una perspectiva optimista, sin embargo, ante la autoridad expresan amor u odio.

La Generación X precede a los Baby Bombers y son los padres de los Millennials y de los Centennials. Están interesados en la seguridad de tener tres comidas diarias y un techo para vivir. En su etapa más joven, Smola y Sutton (2002) encontraron que eran menos leales a la organización y más orientados en su beneficio personal. Sin embargo, el X de la actualidad es un profesional maduro, bien preparado, con responsabilidades y hace parte del mercado laboral (2017, pág. 195). Para esta generación es muy importante la búsqueda del balance entre el trabajo y la vida, son personas equilibradas con una perspectiva escéptica y la autoridad genera desinterés en ellos.

Los Millennials son ciudadanos de un mundo globalizado, muchos de ellos piensan que deberían ser ascendidos en sus trabajos cada dos años sin que esto se vea reflejado en el cumplimiento de las metas. Con ellos surgieron nuevas ideas para hacer las cosas, tienen un pensamiento diferente, conforman hogares donde la pareja es activa laboralmente, combinan su ambición y el deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible (Stein, 2013)

Son una generación impaciente pero al mismo tiempo son innovadores, para ellos el balance se realiza entre el trabajo y el auto interés. Están dispuestos a sacrificar lo económico a cambio de cosas significativas, lo monótono genera en ellos desinterés pero el cómo realizar las tareas o proyectos les apasiona, son la generación de los retos (En: Díaz, López y Roncallo, 2017, pág. 197)

Los Centennials son nativos digitales. Se les relaciona con el desarrollo y programación en Internet, especialmente de redes sociales, gadgets complementarios y juegos de rol. Sin embargo, resaltan entre ellos los Yuccies, un grupo de jóvenes realmente preocupados por los daños medioambientales causados por el hombre al mundo -como la catástrofe nuclear de Chernobyl- por lo que se esfuerzan en ser

amigables con la tierra, consumen productos orgánicos o artesanales, prefieren pasar tiempo al aire libre que estar de fiesta, no siguen modas extravagantes ni se quedan 8 horas en la oficina, prefieren emprender, buscan su desarrollo financiero a través de lo creativo, son responsables con sus gastos y saben ahorrar (Pérez, 2016).

Es una generación que ha crecido de la mano con el Nintendo, Wii, Xbox, Play Station, juegos online y celulares de alta gama, su prioridad son los datos para navegar entre redes sociales. Llevan a la mano sus series preferidas por medio de plataformas como Netflix o HBO, no se preocupan por descargar la música ya que tiene aplicaciones instaladas en sus equipos celulares como Spotify o Tuner Radio. La interacción en las diversas plataformas permite que todos los resultados esperados se den inmediatamente.

Antecedentes Investigativos

Diversos estudios coinciden en señalar que la resiliencia resulta de factores protectores como: autoestima consistente, introspección, independencia, capacidad para relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y pensamiento crítico (Kotliarenco, 1997, pág. 29). En tal sentido, la resiliencia es un rasgo personal cultivado a lo largo de la historia del sujeto, se ha constituido como vínculo temprano siendo condición para el desarrollo de una particular apropiación de los sucesos de la vida. Es decir, aquello que el sujeto tiene como rasgo distintivo ha sido aprendido con relación a otros, por lo que puede cambiar y estar en constante proceso de interpretación. Esto lleva al siguiente aspecto que los autores señalan como fuentes interactivas de la resiliencia, que tienen que ver con la forma en cómo el sujeto se apropia de la realidad a través del habla, abriendo la posibilidad al comportamiento

saludable o de superación de los eventos traumáticos (Saavedra y Villalta, 2008), por lo que las características resilientes suelen ser las siguientes:

1. Al comparar hombres y mujeres, vemos que estos obtienen puntajes mayores en el área de los vínculos y generatividad. Vínculos entendidos como (Yo tengo condiciones de base) y que ponen de relieve el valor de la socialización primaria y redes sociales con raíces en la historia personal. También, se da la Generatividad, (Yo puedo respuesta). Referida a la posibilidad de pedir ayuda a otros para solucionar situaciones problemáticas. Las mujeres obtienen los mayores puntajes en el área de modelos. Los Modelos se entienden como (yo Tengo Visión del problema) la convicción del papel de las redes sociales cercanas para apoyar la superación de situaciones problemáticas nuevas (Saavedra y Villalta, 2008, pág. 32).

2. Los hombres obtienen bajos puntajes en el área de redes, (Yo tengo visión de sí mismo) que se refieren al vínculo afectivo que establece la persona con su entorno social mientras que las mujeres en las áreas de afectividad, entendido como (Yo puedo condiciones de base) que se refiere a las posibilidades sobre sí mismo y el vínculo con el entorno. La autonomía, (Yo Visión de sí mismo) se refiere al vínculo que el sujeto establece consigo mismo” (Saavedra y Villalta, 2008, pág. 33).

4. Los niveles de resiliencia no están asociados directamente a los tramos de edad, ya que se obtienen resultados similares en las diferentes etapas. Solo se aprecia una diferencia estadísticamente significativa entre dos tramos (19 a 24 años y 46 a 54 años), de todos los cruces hechos (2008, pág. 33).

Por otra parte, González-Arratia, López y Valdez (2017), citan que “La resiliencia es un concepto complejo de definir y puede ser entendido de diferentes formas debido a la heterogeneidad de las definiciones. Sin embargo, tienen un punto en común, ya que es concebida mayoritariamente como habilidad o capacidad personal (Grotberg, 1995)”.

Es importante mencionar que existen definiciones que hacen referencia a la conservación de los recursos con los que cuentan los individuos ante eventos adversos (mantenerse bien, sobrevivir). En otras se evidencia que los individuos recuperan los recursos alterados modificados o perdidos como efecto del evento adverso (recuperación, resurgimiento) y otras respecto a los resultados positivos que los individuos pueden construir a partir de la adversidad (prosperar, crecer, mejorar). Recientemente se ha conceptualizado como un proceso dinámico que involucra la interacción entre los procesos de riesgo y protección tanto internos como externos del individuo que se ponen en juego para modificar los efectos de los sucesos adversos de vida. Así en la presente investigación se parte de la comprensión que la resiliencia es el resultado de la combinación y/o interacción entre los atributos del individuo (internos) y su ambiente familiar, social y cultural (externos) que lo posibilitan para superar el riesgo y la adversidad de forma constructiva (Cárdenas y López, 2011, Factores de la Resiliencia, párr.3).

Por su parte, González y Valdez (2013) de la Universidad Autónoma del Estado de México en su estudio de *Resiliencia: Diferencias por Edad en Hombres y Mujeres Mexicanos*, obtuvieron los siguientes resultados:

- Con base en los resultados obtenidos en los análisis factoriales, se encontró que se confirman los tres factores propuestos. Lo anterior indica que el cuestionario de resiliencia cuenta con propiedades psicométricas satisfactorias y que es una medida válida y confiable para la medición del constructo en los diferentes grupos de edad. Estos hallazgos son interesantes ya que los factores se presentaron en distinto orden en las diferentes edades, es decir, varían según la edad de tal forma que los niños poseen en mayor medida factores protectores internos al igual que los adultos jóvenes, mientras que los adolescentes y el grupo de adultez media, disponen de factores protectores externos. Estos resultados pueden interpretarse como diferencias generacionales respecto a las características resilientes (2013, Discusión, párr. 1).
- Lo que parece ser más consistente es la dimensión de empatía a partir de la adolescencia y a lo largo del tiempo, además, se encontró que son las mujeres las que puntúan significativamente más que los hombres. Con la edad aumenta progresivamente las puntuaciones, por lo que la edad se ha reportado como una variable discriminativa de la empatía (2013, Discusión, párr. 3).

Por otra parte, se ha encontrado la tendencia a empatizar entre las características que las personas atribuyen más a las mujeres que a los hombres. Al respecto, Batson (1987) ofrecen una explicación en el sentido de los estereotipos sociales que atribuyen a la mujer una mayor sensibilidad emocional, tendencia al cuidado y apoyo a los más débiles, mayor capacidad para detectar sentimientos, señales no verbales y mayor preocupación por los otros.

Las etapas de transición del individuo ocurren durante toda la vida, por ejemplo, al entrar a la escuela, en la adolescencia y en la separación de los padres. Como

complemento a lo anterior, el desarrollo humano es un estado de cambio permanente que define un camino e implica procesos de los nuevos logros (Pérez, Alarcón y Zambrano, 2004, pág. 48). Esto implica que la resiliencia puede variar a través del tiempo y las circunstancias. Apoyados en el anterior caso del grupo de adultos jóvenes, vemos que puntúan con medias más altas en el factor protector interno, externo, empatía y resiliencia total, ya que es estadísticamente distinto a los otros tres grupos. Estos resultados coinciden con los reportados por Palomar y Gómez (2016) en donde el grupo de 20 a 25 años obtuvo puntajes más altos en competencia social y apoyo familiar en comparación con participantes de 18 años de edad. Al respecto, Portzky, Wagnild, De Bacquer, y Audenaert, (2010), refieren que la resiliencia es un constante modo de funcionamiento flexible y adaptable (En: González-Arratia y Valdez, 2013, pág. 951).

Lo anterior es coherente con los estudios de Manciaux (2003) que indican que la resiliencia es una capacidad que se desarrolla a través de procesos dinámicos durante los ciclos de vida (2013, pág. 952). Respecto a las diferencias por sexo, se encontró que las participantes mujeres puntuaron más alto en las tres dimensiones de resiliencia propuestas por González-Arratia y Valdez, coincidiendo con investigaciones previas sobre adolescentes y adultos.

Además, se ha encontrado que particularmente las mujeres puntúan más alto en el factor protector externo en las diferentes edades, mientras que los hombres la puntuación más alta se da en el factor protector interno. Esto parece ser una diferencia importante de considerar ya que al parecer podemos empezar a comprender que las mujeres requieren de un apoyo externo (principalmente de la familia) para ser resilientes. No obstante, los estudios en los que se ha tenido en cuenta estas variables

sexo y resiliencia, muestran resultados contradictorios en donde se ha encontrado mayores características de resiliencia a favor de las mujeres (pág. 952). En esta área de las diferencias sexuales es necesario el apoyo de mayor investigación empírica, que aporte conclusiones más claras para pronunciarse en una dirección o en otra.

Es conveniente ser cautelosos con estos hallazgos, por dos razones. En primer lugar, por el hecho de considerar que la muestra resulta ser pequeña para cumplir con los criterios, de al menos cinco participantes por número de reactivo como lo sugieren Hair y Black (2013, pág. 952). Además, porque se trata de un estudio transversal en un momento dado, por lo que resulta interesante dar seguimiento a la relación entre estas variables. En efecto, se recomienda continuar el análisis a mayor profundidad para contar con mayor evidencia respecto a su contribución de manera conjunta y así, explicar la resiliencia en el ciclo de la vida.

La gestión del cambio vista desde las organizaciones se asume como una necesidad adaptativa a cambiantes demandas del entorno. Además es la consecuencia de la necesidad de mejorar permanentemente sus procesos de funcionamiento y configurarlos de forma social y tolerables, es decir, compartida por todo el conjunto de personas involucradas en la organización (Gairín y Armengol, 2003).

Todo proceso de cambio se caracteriza por una gran complejidad debido al elevado número de elementos que lo condicionan. Aquí, se requiere aceptar niveles de riesgo cada vez más elevados, lo que evidencia que los procesos de cambio requieren un esfuerzo de reflexión colectiva, que se extienden en tres ámbitos fundamentales de la gestión de las organizaciones: la planeación, la arquitectura y las personas, en otras palabras, las bases para el cambio y así, abordar los procesos con éxito (Gairín y Armengol, 2003).

La planeación estratégica ha evolucionado con el fin de conseguir la mayor participación en el mercado y configurar escenarios dinámicos para detectar oportunidades de negocio que generen valor. Esto se da a partir de la interacción con sus clientes externos e internos con tal de crear una visión estratégica, o sea, crear un punto de vista respecto al futuro por medio de cinco elementos: Establecer las reglas del juego, definir su misión y visión del negocio, la parábola del helicóptero (despegar en vertical para así tener una visión global sobre toda la organización pero también las tendencias del mercado de los competidores, los clientes y los partners), desarrollar el talento y obtener resultados (Gairín y Armengol, 2003).

La arquitectura organizacional describe la forma como están organizados e interconectados los distintos elementos que constituyen el sistema funcional. El concepto de arquitectura incluye el sistema organizativo global que está formado por arquitectura interna, referida a las relaciones entre los trabajadores y la compañía. La arquitectura externa construye las relaciones cada vez más complejas entre las empresas y sus proveedores o clientes, finalmente las arquitecturas en red, se establecen entre la empresa y un grupo de empresas involucradas en actividades relacionadas, también suelen denominarse *partners* (Gairín y Armengol, 2003).

Ahora bien, las personas sin duda son lo esencial para el éxito del cambio organizacional, puesto que el capital humano debe estar motivado, ya que este es el punto fundamental para conseguir el compromiso de lograr objetivos. Esto supone asumir responsabilidades que son el elemento básico. En este compromiso, el empleador ha de aportar un esquema retributivo complejo que además del salario, ofrezca un buen entorno de trabajo y expectativas de desarrollo personal para propiciar

un clima laboral adecuado y motivar el equilibrio entre la vida personal y profesional (Gairín y Armengol, 2003).

Para Lorena Martínez (2010), la gestión del cambio debe ser vista como una oportunidad de la innovación, en donde las empresas actuales para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben ser eficientes y cumplir unas normas mínimas de operatividad, sino que también deben ser innovadoras además de contar con una cultura organizativa compartida por sus miembros. Así mismo, deben procurar la satisfacción del cliente a través de un vínculo, estableciendo un compromiso que va más allá de la simple venta y permite cubrir lo que demanda del mercado con nuestra oferta. Esto último nos permite conocer sus necesidades, gustos, hábitos, preferencias, etc., para así agregar el máximo valor añadido posible a los productos o servicios y darles una satisfacción mayor, diferenciándolos de la competencia. Lo anterior, teniendo en cuenta que el perfil del cliente es algo que evoluciona con sus costumbres y con sus necesidades, en consecuencia, el valor que reciben nuestros productos y servicios evolucionan también.

Estos cambios constantes en el entorno, generan momentos de incertidumbre que implican recurrir a personal laboral cada vez más preparado, más especializado, buscar herramientas de trabajo que simplifiquen nuestras tareas diarias de gestión de toda la información que obtenemos día a día. Cuestión que obliga a tener una cultura empresarial ambiciosa que apunta hacia la innovación (Martínez, 2010).

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Resultados a partir de la información sociodemográfica obtenida en los cuestionarios aplicados a los trabajadores de las empresas.

1. Información Sociodemográfica

- b. El 60% de la población pertenece al género femenino (43 personas) y el 40% corresponde a hombres (29 personas).

Tabla N° 4. Género

GENERO	CANTIDAD
FEMENINO	60%
MASCULINO	40%

- c. El 35.2% de los trabajadores son bachilleres. De esta población alrededor del 5% se encuentra en proceso de profesionalización, el 21.1% tienen título de técnico profesional, el 18,3% ya cuentan con un título profesional en alguna área del conocimiento, el 15,5% son tecnólogos, en el nivel de especialización se tiene un 8,5% de la población y el 1,4% restante corresponden a trabajadores con maestría o doctorado.

Tabla N° 5. Nivel de escolaridad

NIVEL ACADEMICO	%
Bachiller	35.2
Tecnico	21.1
Tecnologo	15.5
Profesional	18.3
Especialista	8.5
Maestria	1.4
Doctorado	1.4

- d. La experiencia laboral se encuentra representada con un 38,9% donde los trabajadores tienen entre 1 y 5 años de experiencia laboral, el 22,2% llevan entre 6 y 16 años, el 15,3% llevan laborando entre 17 y 21 años, el 6.9% son personas que llevan más de 37 años de experiencia y el 16,8% se representa con las personas que tienen entre 22 y 36 años de experiencia laboral.

Tabla N° 6. Experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA	%
1 - 5 años	38.9
6 - 11 años	11.1
12 - 16 años	11.1
17 - 21 años	15.3
22 - 26 años	5.6
27 - 31 años	5.6
32 - 36 años	5.6
37 o mas	6.9

2. Resiliencia

A continuación, se muestra el nivel de resiliencia, basados en el instrumento escala de Resiliencia de Walding y Young (1993). Los resultados muestran que existe un nivel de Resiliencia alto en tres de las cuatro generaciones, dentro de esta categoría se encuentran los Millennials con una participación del 78% de la muestra, la Generación X con un 72% y los Baby Boomers con un 67%. Los Centennials presentan 50% en el nivel alto y medio respectivamente.

Tabla N° 7. Nivel de Resiliencia por generaciones

	Baby Boomers	Generadon x	Millennials	Centenials
ALTO	67%	72%	78%	50%
MEDIO	33%	28%	22%	50%

3. Factores de Resiliencia

Factor 1. Confianza y sentirse bien solo: Es la habilidad para creer en sí mismo, en sus capacidades. Significado de libertad de seres únicos e importantes (Walding y Young, 1993, pág. 7).

Tabla N°8. Factor 1 - Confianza y sentirse bien solo.

	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Baby Boomers	33%	17%	44%	6%
Generación X	33%	33%	6%	28%
Millennials	39%	33%	17%	11%
Centenials	11%	22%	44%	22%

Las generaciones Baby Boomers y los Centennials presentan un 44% en nivel bajo respecto a la confianza y a sentirse bien solo, en comparación con los Millennials el mayor porcentaje se encuentra ubicado en un nivel alto con un 39% y la Generación X está representada en los niveles medio y alto con un 33%, es importante aclarar que los Baby Boomers tienen un nivel alto del 33 %.

Factor 2. Perseverancia: Persistencia ante la adversidad o el desaliento, tener un fuerte deseo del logro y autodisciplina. (Walding y Young, 1993, pág. 7).

Tabla N° 9. Factor 2 - Perseverancia.

	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Baby Boomers	50%	17%	11%	22%
Generación X	44%	17%	33%	6%
Millennials	33%	44%	11%	11%
Centenials	50%	11%	17%	22%

En el nivel alto se observa la generación Baby Boomers y los Centennials con un porcentaje del 50% respectivamente, la Generación X con un 44% y el 33% en

Millennials. Por otro lado, en el nivel medio los Millennials tiene la mayor muestra con un 44%.

Factor 3. Ecuanimidad: Refleja una perspectiva balanceada de la propia vida y experiencias, tomando las cosas tranquilamente y moderando las actitudes ante la adversidad. (Walding y Young, 1993, pág. 8)

Tabla N° 10 Factor 3 - Ecuanimidad.

	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Baby Boomers	94%	0%	0%	6%
Generación X	100%	0%	0%	0%
Millennials	89%	6%	6%	0%
Centenials	56%	6%	28%	11%

Es el factor con mayor porcentaje en un nivel alto en las cuatro generaciones, en los Baby Boomers con un 94%, la Generación X con un 100%, los Millennials con un 89% y Centennials con un 56%.

Factor 4. Satisfacción personal: Comprender el significado de la vida y cómo se contribuye a esta.

Tabla N° 11. Factor 4 - Satisfacción personal.

	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Baby Boomers	44%	17%	17%	22%
Generación X	72%	17%	11%	0%
Millennials	78%	17%	6%	0%
Centenials	61%	11%	17%	11%

Los Millennials presentan un 78% en nivel alto para este factor, la Generación X con un 72% en el mismo nivel, la generación Baby Boomers con un 44% y la generación Centennials con un 61% también se encuentra en un nivel alto. Cabe anotar

que para la generación Baby Boomer el 39% se encuentran ubicados en nivel Bajo y muy Bajo.

A continuación damos respuestas a las preguntas del presente estudio:

¿Cuál es la generación más resiliente bajo un entorno organizacional?

Los Millennials es la generación más resiliente, arrojan todo tipo de resultados y para esta medición de resiliencia los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Esta generación presenta un mayor porcentaje de resiliencia estando en un 78% en el nivel general, de acuerdo a los factores en la que la confianza y sentirse bien está representado en un 72% en nivel alto y medio, del factor de creer en sí mismo, la perseverancia con un 78%, la ecuanimidad entendida como el estado mental de una persona capaz de reflejar equilibrio y estabilidad emocional con un 94% y la satisfacción personal representada en un 94%.

Como características sobresalientes o relevantes para esta generación se evidencia alta capacidad de Resiliencia, siendo capaces de resistir, tolerar la presión, los obstáculos y pese a ello hacer las cosas correctas, bien hechas cuando todo parece actuar en su contra (Wagnild y Young, 2013), debido a que son una generación con ideales de cambiar el mundo haciendo siempre lo correcto, lo honesto, por tanto son más ecológicos, orgánicos y exitosos. Es importante anotar que esta generación en el ámbito laboral es independiente, delegan responsabilidades, demandan

retroalimentación inmediata y esperan un sentido de los resultados (Díaz, López y Roncallo, 2017, pág. 199)

¿Qué factores en nivel alto son semejantes entre generaciones?

Los factores en nivel alto semejantes entre generaciones corresponden a Ecuanimidad

Tabla N°12. Ecuanimidad

	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Baby Boomers	94%	0%	0%	6%
Generación X	100%	0%	0%	0%
Millennials	89%	6%	6%	0%
Centennials	56%	6%	28%	11%

Este factor puntúa alto en todas las generaciones evidenciando una perspectiva balanceada de la propia vida y experiencia, tomando las cosas tranquilamente y moderando sus actitudes ante la adversidad.

¿Qué factores se encuentran en nivel bajo y muy bajo en cada generación?

El factor que se encuentra en nivel bajo y muy bajo más representativo corresponde a confianza en sí mismo y sentirse bien solo. Representado en los Baby Boomers con un 50%, Millenials con un 28% y los Centennials con un 67%. Para la Generación X el factor perseverancia muestra un 39% en los niveles bajo y muy bajo.

Hipótesis de trabajo. (H₁) La generación más resiliente es la Baby Boomers.

Se niega debido a que el mayor porcentaje de población en el nivel alto de resiliencia corresponde a la Generación Millennials, con un diferencia del 11% con respecto a la Baby Boomers.

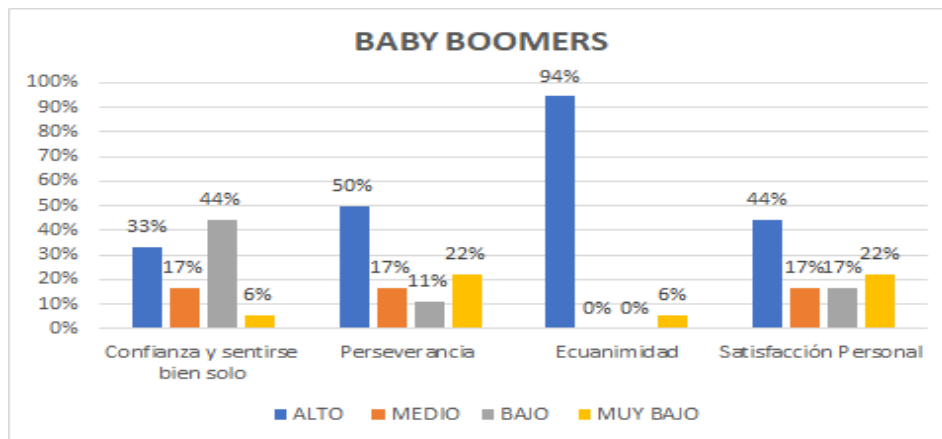
Hipótesis de Trabajo (H₂) La generación menos resiliente es la Centennials.

Se confirma debido a que el menor porcentaje de población en el nivel alto de resiliencia corresponde a la Generación Centennials. Representados en 50% en nivel alto y un 50% en nivel medio.

CONCLUSIONES

Como respuesta al problema inicial ¿Cuáles son los factores de resiliencia que caracterizan cada generación bajo un entorno organizacional? Hemos concluido:

Gráfica 2. Generación Baby Boomers



Actualmente la generación de los Baby Boomers hace una importante presencia en las organizaciones, que complementado con los estudios y su amplia experiencia laboral, ocupan cargos de alto mando o jerarquía dentro de las empresas. Esta generación se caracteriza por “personas enseñadas a ser independientes y a creer que podían controlar su destino, por su dedicación al trabajo, siempre están empoderados y su orientación es hacia la búsqueda del estatus, lealtad y calidad de vida” (Díaz, López, y Roncallo, 2017, pág. 195). Esta investigación ratifica lo mencionado por los autores, encontrando que su habilidad para creer en sí mismo, en sus capacidades y sentirse únicos, alcanza un 50% en los niveles bajo y muy bajo, y el 50% restante en el nivel medio y alto. Es importante anotar que las personas de esta generación que puntuaron bajo y muy bajo son personas que a diferencia de lo que caracteriza a los Baby Boomers actualmente se desempeñan en cargos operativos representados en un 77% del total de la puntuación bajo y muy bajo, por lo tanto podemos concluir que las personas

con puntajes inferiores en este factor no tienen actualmente el estatus y calidad de vida deseado.

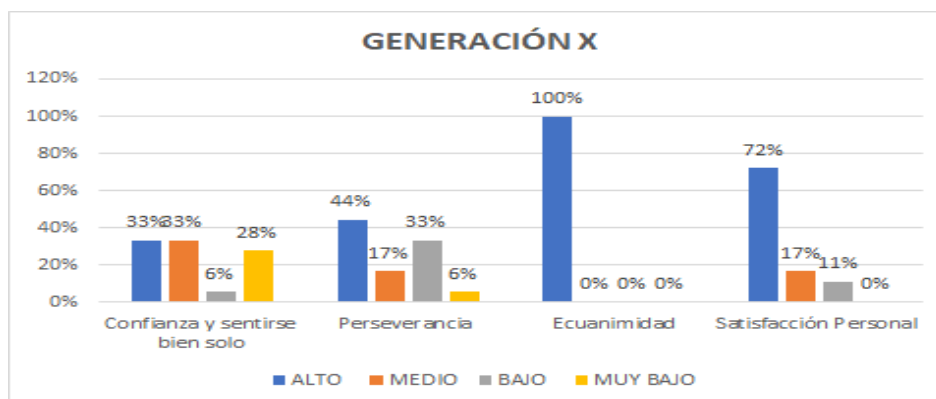
Por otro lado la generación Baby Boomers se caracteriza por ser “Disciplinados, con confianza en el sistema, maneja la formalidad” (2017, pág. 200) y tienden a ser “Autosuficientes, independientes e interesados en riquezas materiales” (pág. 199). De acuerdo a lo anterior esta generación muestra altos niveles de Perseverancia, lo que demuestra para el presente estudio un resultado de 67% en niveles medio y alto, por lo tanto, se evidencia que esta generación tiende a ser perseverante con autodisciplina y fuerte deseo de logro, siendo persistente ante la adversidad.

La ecuanimidad es el factor más representativo para los Baby Boomers con un 94%, siendo una población equilibrada, equitativa, tomando las cosas tranquilamente y moderando sus actitudes ante la adversidad esto se ratifica debido que esta generación se preocupa por la participación, ser equilibrados en el trabajo, así como crear ambientes igualitarios para todos (2017, pág. 196).

La tendencia para el factor de satisfacción personal indica que el 61% tiene capacidad e indicadores de satisfacción personal. Es importante anotar que el 39% restante se encuentra en nivel bajo y muy bajo, siendo personas que también denotan un nivel bajo en el factor confianza en sí mismo y sentirse bien solo.

En términos generales, la generación Baby Boomers, presenta tendencias altas en ecuanimidad y perseverancia, en cuanto a la confianza en sí mismo, sentirse bien solo y satisfacción personal. Se observa una relación en la cual, si las personas no obtuvieron el estatus deseado, presentan bajo nivel de confianza en sí mismos, en sentirse bien solo y por lo tanto una baja satisfacción personal.

Gráfica 3. Generación X



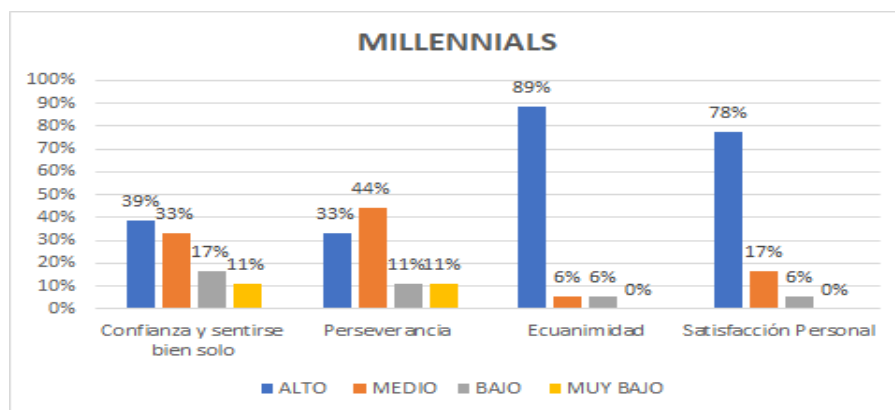
Según los resultados, la Generación X ocupa el segundo lugar en el ranking de resiliencia con un 72%. En la segregación de los factores encontramos que esta generación se encuentra en un nivel alto y medio en el factor Confianza y sentirse bien solo con un 33% respectivamente. Es importante anotar que la confianza en sí mismo y sentirse bien solo se basa en el nivel de compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida. Esto se ratifica porque el total de las personas que puntuaron bajo y muy bajo en este factor, el 66% no cuentan con título universitario.

En cuanto a Perseverancia puntuó un 61% en nivel alto y medio. Esta generación se caracteriza en el trabajo por preguntarse cuál es su beneficio, además, se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas así como las de la organización. En conclusión esta generación tiene una tendencia a la Perseverancia dependiendo de los beneficios obtenidos tanto a nivel laboral como familiar. Caracterizados por ser una generación ecuánime con el 100% gracias a que su enfoque es desarrollado a través de la experiencia, buscando equilibrio entre lo personal y lo laboral (Chirinos, 2009).

En lo que se refiere al factor de Satisfacción Personal, la Generación X, en los niveles alto y medio, puntuaron 89% indicando que este factor se centra en el sentido de familia y la estabilidad que no tuvieron, entregándoles a sus hijos (Millenials) el mundo

en sus manos y un mejor futuro (Díaz, López y Roncallo, 2017). Para esta generación la resiliencia está enfocada en el equilibrio entre lo personal, lo laboral y lo familiar. Su satisfacción personal es alta en la medida que se logre este balance, por lo tanto, alcanzan un alto nivel de ecuanimidad con unas perspectivas balanceadas de la propia vida y de sus experiencias.

Gráfica 4. Generación Millennials



La tendencia en el estudio muestra que esta generación, tiene un alto nivel de resiliencia representado con un 72%, seguido del 28% en el nivel medio. Esto muestra que es una generación capaz de superar las dificultades y adaptarse positivamente ante las adversidades, sin embargo, al observar cada uno de los factores se encuentran rasgos que son importantes mencionar.

En primer lugar se encuentra el factor confianza y sentirse bien solo, representado con un 72% en los niveles alto y medio, siendo este porcentaje el más dominante de las cuatro generaciones. Esto se debe a que durante su crecimiento los Millennials fueron galardonados y esto reforzó su autoconfianza, realizan tareas múltiples, cuentan con mejor conocimiento de las herramientas de negocio y

tecnológicas; proponen nuevas ideas para hacer las cosas, su motivación los llevó a pensar y actuar diferente (Stein, 2013).

El segundo factor es la perseverancia, representado en un 77% en un nivel alto y medio. Son personas que trabajan por resultados, sus expectativas laborales se centran en la libertad para tomar decisiones, aprovechan las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, mantienen una comunicación abierta y exigen un respeto por sus estilos de vida (Stein, 2013).

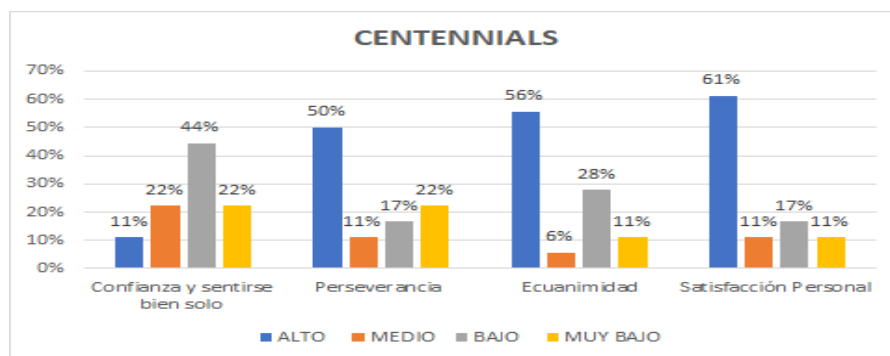
Continuando con la interpretación de los factores, en el tercer lugar se encuentra la ecuanimidad, revelando un dato representativo para esta generación con un 95% en los niveles alto y medio. Es una generación que busca un balance entre el trabajo y la familia (Yeaton, 2008), son la generación con menos afiliación política o religiosa de la historia, quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, muestran mayor desempeño en lugares creativos, les gusta viajar y desenvolverse en un ambiente agradable de trabajo (Cervetti, 2014).

Por último, está el factor satisfacción personal en los niveles alto y medio, los cuales obtienen una puntuación del 95% debido a que es una generación caracterizada por su impaciencia e innovación, están dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas (Díaz, López y Roncallo, 2017, pág. 199), su satisfacción personal se centra en los retos debido a que no les gusta lo repetitivo, fácil o monótono se enfocan más en el hacer que en el cómo.

Esta generación evidencia alta capacidad de Resiliencia siendo idóneos para resistir, tolerar la presión, los obstáculos y pese a ello hacer las cosas correctas, cuando todo parece actuar en su contra (Wagnild y Young, 2013). Esto debido a que son una

generación con ideales de cambiar el mundo haciendo siempre lo correcto, lo honesto y por lo tanto son más ecológicos, orgánicos y exitosos. Es importante anotar que los de esta generación en el ámbito laboral son independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de los resultados (Díaz, López y Roncallo, 2017, pág. 200).

Gráfica 5. Generación Centennials



Son personas que hasta ahora se están incorporando a la vida laboral, es importante resaltar que según la Organización Mundial de la Salud entre los 15 y 19 años están culminando la etapa de la adolescencia y por lo tanto, están empezando a tener proyectos a largo plazo y una conciencia social.

La presente investigación arrojó que los Centennials son menos resilientes frente a los demás generaciones, obteniendo un 50% en nivel alto y el otro 50% en el nivel medio. Para entender esto es importante detallar cada uno de los factores.

El factor Confianza en sí mismo y sentirse bien solo está representado en un 67% en el nivel bajo y muy bajo. Esto, apoyado en que los Centennials al ser nativos digitales y estar hiperconectados, afectan su capacidad para establecer relaciones, por tanto, al incorporarse al ámbito laboral y encontrar restricciones de tipo tecnológicos,

reducen su conectividad que es su mayor característica y se suma la interacción con sus compañeros de trabajo, factor que conduce a una baja confianza en sí mismos y a sentirse bien solos.

El nivel de Perseverancia puntuó un 61% en nivel alto y medio. Es importante mencionar que la generación Centennials tiene altos niveles de compromiso y libertad para construir y darle vida a proyectos, sin tener que pasar por aprobaciones pues el factor común que los motiva son los retos. De igual forma, se destacan en la perseverancia mostrando concentración en la enseñanza, el modelamiento y la búsqueda de ejemplo.

Esta generación refleja un equilibrio y estabilidad emocional en un 56% representado en el factor de la Ecuanimidad que dentro de las cuatro generaciones, obtienen el menor porcentaje. El resultado es favorable a pesar de su reciente incursión en el mercado laboral. En el factor satisfacción personal, la puntuación es de un 72% en los niveles alto y medio, teniendo en cuenta que esta generación son adultos jóvenes que buscan pasar tiempo al aire libre que estar de fiesta, prefieren emprender y su desarrollo financiero lo realizan a través de lo creativo, son responsables con sus gastos y tienden a ahorrar (Pérez, 2016).

En conclusión, esta generación presenta el nivel más bajo de resiliencia en el área laboral, debido a la etapa de vida en la que se encuentran, siendo las personas con un nivel bajo en confianza en sí mismos y sentirse bien solos. Al ser novatos en el campo laboral, sienten temor a la interacción con personas con estilos de vida diferentes y les cuesta integrarse con las otras generaciones si no tienen un ordenador de intermedio, por lo que se encuentran en la construcción de su comunicación y confianza.

RECOMENDACIONES

Generación	Estrategia	Objetivo
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de vida con generación de proyectos a corto y largo plazo. • Implementar un programa de <i>Bussiness Partnet</i> de tal forma que se involucren en la planeación estratégica de la empresa. • Implementar un programa de prepensionados donde se logren crear espacios para planear su vida de jubilado. 	Aumentar la Confianza en sí mismo y satisfacción personal.
Generación X	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de medición de desempeño donde se establezcan retos o logros a mediano y largo plazo, 	Aumentar la Perseverancia y mantener el equilibrio entre el trabajo y su familia.

	<p>cuya retribución se enfoque a lo emocional, específicamente en temas profesionales y familiares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de capacitación enfocado en competencias. • Ejecutar planes de bienestar en busca del equilibrio personal y familiar. 	
Millennials	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de responsabilidad social, en los que se logre la participación de esta generación. • Planes de formación de manera virtual, donde ellos sean autónomos de los tiempos de formación pero con el cumplimiento del objetivo propuesto. • Implementar mesas de 	Seguir fortaleciendo la confianza en sí mismos y lograr un significado de vida conforme a su labor.

	trabajo donde logren aportar ideas de innovación y desarrollo.	
Centennials	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de incentivos por el cumplimiento de objetivos claros y de corto cumplimiento acompañados de retos tecnológicos. • Realizar un plan de formación en habilidades blancas con énfasis en comunicación asertiva, trabajo en equipo y servicio al cliente. • Establecer en las organizaciones flexibilidad de horarios y salario emocional como retribución a sus logros. 	Aumentar la confianza en sí mismos y fortalecer las relaciones interpersonales.

	<ul style="list-style-type: none">• Incluirlos en planes de desarrollo tecnológicos dentro de la organización logrando su reconocimiento.	
--	---	--

REFERENCIAS

- Batson, C. (1997). *Angustia y empatía: dos emociones indirectas cualitativamente distintas con diferentes consecuencias motivacionales*. Mar, 55 (1) Pp. 19-39.
Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3572705/>
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y psicología Clínica*, Vol. 11, N° 3, 125-146.
- Cameron, E. y Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*.
- Cárdenas, A. y López, A. (2011). *Resiliencia en la vejez*. Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Recuperado de:
https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0124-00642011000300014&script=sci_abstract
- Cervetti, M.D.P (2014) Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y, en los equipos de trabajo: equipos de auditoria de Deloitte (tesis de pregrado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 6.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X, y Millennials. *Clío América*, vol 11, Pp. 188-04. Recuperado de: <file:///C:/Users/Julietta/Downloads/2440-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7105-2-10-20180717.pdf>

Enciso, A., López, M. y Domínguez, M. (2015). *Cronología de la normatividad de los factores de riesgo psicosocial laboral en Colombia*. División de Posgrados de Salud Pública: Universidad CES. Recuperado de:

http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4212/2/Cronologia_Normatividad.pdf

Garín, J. y Armengol, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: CISSPRAXIS. Recuperado de:

<https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/554>

Gaxiola, J. González, S. y Contreras. (2012). Influencia de las resiliencias, metas y contexto social de entendimiento académico de bachilleres. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 14, Núm. 1. Recuperado de: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/306/689>

González-Arratia, López, y Valdez. (2013). Resiliencia: Diferencias por edad en hombres y mujeres mexicanos. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, Vol. 3, Núm. 1, abril, 2013, Pp. 941-956 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3589/358933343004.pdf>

(2017). *Resiliencia y factores protectores en menores infractores y en situación de calle*. Recuperado de:

<https://teoriadelapazoequilibrio.blogspot.com/2017/02/resiliencia-y-factores-protectores-en.html>

Irizarry, E. (2009). La generación y generación milenaria, el nuevo paradigma laboral.

Revista empresarial Inter Metro, Pp. 2-10.

Kaplan, S. y Waller, M. (2012). The role of positives affect in team performance during

crises. *Journal of Organizational Behavoir*. 34. Pp. 473-491

Kotliarenco, M. (1997). Estado del Arte en Resiliencia. Recuperado de:

<http://paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Recuperado de:

<http://www.koganpage.com/product/making-sense-of-change-manage,emt-9780749496975>

Luthar, M., y Powel, J. (2003) *A resilience framework for research, policy, and practice. En: Resilience and vulnerability. Adaptation in the context of childhood adversities*. Pp. 1-25. Cambridge, Ru: Cambridge University Press.

Martínez, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá: Ideas propias editorial.

Medina, C. (2012). La Resiliencia y su empleo en las organizaciones. En, Gestión y

Estrategia. Nú. 41 Enero/Junio. Recuperado de:

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/La-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1>

Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión Teórica. *Aloma, Revista de Psicología, Ciencias de la Educación*, 31(2), 13-24. Recuperado de:

http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf

Ministerio de Trabajo, Resolución 2404 de 2019. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>

Morales, A., Figueroa, U., & McClean, G. (2017). *Intervenciones destinadas a la prevención de conductas delictivas en los niños, niñas y adolescentes. Propuestas para el período de Gobierno 2018-2022*. Recuperado de: <https://docplayer.es/86028269-Intervenciones-destinadas-a-la-prevencion-de-conductas-delictivas-en-ninos-ninas-y-adolescentes-propuestas-para-el-periodo-de-gobierno.html>

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

Novella, A. (2002). *Incremento de la resiliencia luego de la aplicación de un programa de psicoterapia breve en madres adolescentes*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Olmos, J. (2018). Las generaciones humanas de los siglos XX y XXI. *Revista Obstetro Ginecología, Hospital Oriente. Dr. Luis Tisné Brousse*. Vol. 13(3) Pp. 174-186. Recuperado de:

<http://www.revistaobgin.cl/articulos/descargarPDF/781/0719.pdf>

- Palomar y Gómez. (2010). *Propiedades psicométricas de la escala de Resiliencia Mexicana en población del Norte de México* January 2016. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/291333180_Propiedades_psicométricas_de_la_escalade_Resiliencia_Mexicana_en_poblacion_del_Norte_de_Mexico
- Pérez, A. 2016. Centennials: La generación que reemplaza a los Millenials. *Revista PYM*. Septiembre. Disponible en: <https://revistapym.com.co/destacados/centennials-el-reemplazo-de-los-millenials>
- Pérez, R., Alarcón, P. y Zambrano, A. 2004, Desarrollo humano: paradoja de la estabilidad del cambio. *Psychosocial Intervention*, Vol. 13, Núm. 1, 2004, Pp. 39-61. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1798/179817825003.pdf>
- Ruíz, G. y López, A. (2012). *Resiliencia psicológica y dolor crónico*. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/ep/v5n2/revision1.pdf>
- Saavedra E., Villalta M., (2008) *Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v14n14/a05v14n14.pdf>
- Stein, J. (2013). The Me Me Me generation. *Revista Time*. Recuperado de <http://time.com/247/Millennials-the-me-me-me-generation/>
- Tugade, M y Fredrickson, B. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86, No. 2, Pp. 320-333. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/8881134_Resilient_Individuals_Use_Positive_Emotions_to_Bounce_Back_From_Negative_Emotional_Experiences

- Truffino, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud mental*, 3(4). Pp.145-151.
- Vinaccia, S. y Quiceno, J. (2011) Calidad de vida en adolescentes. Análisis de las fortalezas personales negativas. *Terapia Psicológica*. Vol. 32. Núm., 3 Pp. 185-199. Sociedad Chilena de Psicología. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78533394002>
- Villamar, F. H. L., & Harold, F. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Wagnild y Young. (2013). Resilience Scale Validation for Is Students. Recuperado de: https://researchgate.net/publication/328468857_Wagnild_and_Young_for_IS_Students
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the why generation: Gen Y. the CPA journal, 78 (4), 68.



Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada **FACTORES RESILIENTES QUE CARACTERIZAN CADA GENERACIÓN EN TRES ORGANIZACIONES SEGÚN WALDING Y YOUNG**, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma

Nombre Diana Paola Martínez
CC. 52.957.707

Página 1

Nombre Sandra Yisel Pirateque
CC. 1.026.561.310

Nombre Daniel Felipe Giraldo
CC. 1.013.589.047

Nombre Marvud Buitrago
CC. 52.445128

Nombre Santiago Rodríguez
CC. 1.022.345.514