



**Revisión bibliografía de macro conceptos turbulencia, resiliencia y perdurabilidad: el
impacto del liderazgo y la gestión humana en estos durante el COVID-19.**

Asistente de Investigación

Angie Isabel Moreno Barragán

Bogotá, D.C.

2023



**Revisión bibliografía de macro conceptos turbulencia, resiliencia y perdurabilidad: el
impacto del liderazgo y la gestión humana en estos durante el COVID-19.**

Asistente de Investigación

Autor:

Angie Isabel Moreno Barragán

Tutor:

Hugo Alberto Rivera

Administración de Negocios Internacionales.

Bogotá, D.C.

2023

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “Revisión bibliográfica de macro conceptos: turbulencia, resiliencia y perdurabilidad el impacto del liderazgo y la gestión humana en estos durante el COVID-19” en opción de grado de Asistente de Investigación II y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Angie Isabel Moreno Barragán

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Angie Isabel Moreno Barragán

Tabla de Contenido

Glosario.....	9
Resumen.....	12
Abstract.....	14
1. Introducción	16
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	16
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Pregunta de investigación	21
1.5 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor investigador	21
2. Revisión de literatura	24
2.1 Metodología	24
2.1.1 Revisión del proceso de búsqueda.....	24
Figura 1	25
Figura 2	27
Figura 3	28

Figura 4	29
2.2 Análisis de datos y hallazgos	30
2.2.1 Conceptos.....	30
Tabla 1	32
Tabla 2	37
Tabla 3	40
Figura 5	41
Tabla 4	43
Tabla 5	45
Tabla 6	50
Tabla 7	53
2.2.2 Participantes.....	91
2.2.3 Instrumentos.....	92
3. Implicaciones prácticas/ conclusiones	93
4. Referencias bibliográficas.....	96

Índice de tablas

Tabla 1	32
Tabla 2	37
Tabla 3	40
Tabla 4	43
Tabla 5	45
Tabla 6	50
Tabla 7	53

Tabla de figuras

Figura 1	25
Figura 2	27
Figura 3	28
Figura 4	29
Figura 5	41

Glosario

Estrategia: Según Chandler, Argyris y Andrews (1962) como fueron citados en (Maldonado, 2018) quiénes fueron los primeros en hablar de estrategia empresarial definen a la estrategia como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, así como también aquello que establece un curso de acción y lo que asigna el recurso para el cumplimiento de estas metas.

Para Ansoff y otros (2018) quien tiene una perspectiva de la temática de esta RSL, orientada al conocimiento del ambiente empresarial, la estrategia es una actividad que compromete el establecimiento de metas y objetivos para una organización manteniendo una relación con el ambiente en el que esta se encuentra, que este último garantiza a una empresa la capacidad para seguir sus objetivos, ser consistente con las capacidades de la organización y finalmente poder responder a la demanda del ambiente.

Gestión humana: Según Barney y Wright (1998) como fueron citados en (Calderón, 2006) “La gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles dentro de una compañía”

Para Calderón (2006), la gestión humana garantiza que aquellas tareas y normatividades que se relacionan directamente con una persona sean cumplidas, pero, así como se cumplen las responsabilidades, se garantice la protección de los derechos humanos, y del trabajador.

Investigación: “La investigación social es una forma de conocimiento que se caracteriza por la construcción de evidencia empírica elaborada a partir de la teoría aplicando reglas de procedimiento explícitas” (Sautu, 1997)

Liderazgo: “El liderazgo con mentalidad asertiva consiste en formar líderes, es decir, en dirigir con el ejemplo a las personas de manera eficaz, combinando el ejercicio de las competencias racionales directivas y de las competencias emocionales, partiendo de valores derivados de la dignidad de la persona humana” (Belzunce y otros, 2011) como fueron citados en (Morales & Camacho, 2019)

Perdurabilidad: Sobre la perdurabilidad, existen varias discusiones sobre si es o no la terminología correcta para usar dentro de las investigaciones relacionadas con el campo empresarial. Sin embargo, un estudio desarrollado por la Universidad del Rosario, citado en (Cadena, Gúzman, & Rivera-Rodriguez, 2006) define a una empresa perdurable, como aquella que a lo largo del tiempo cumple con algunas características, que se pueden definir como un desempeño superior permanente, que se consigue logrando estados financieros rentables, establecer una ventaja competitiva, y teniendo un análisis constante de sus competidores.

Planeación: Para (Lerma & Barcena, 2012) la planeación es una parte fundamental, ya que dentro de una compañía esta planeación puede ser determinante entre la supervivencia o no de la misma, así como también ofrece las herramientas y la guía necesaria para la obtención y establecimiento de las metas, permitiendo tener seguridad y eficiencia en el cumplimiento de estas.

Resiliencia: La resiliencia, específicamente en organizaciones según López (2009) como fue citado en (Villamar, 2015) “Es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas”

Según (Schneider, 2006) La resiliencia es la capacidad de ser resistente frente a diferentes eventos que puedan causar inestabilidad, así como también, la resiliencia es la capacidad que tienen las empresas o las personas de poder recuperarse rápidamente de estos eventos o dificultades.

Supply Chain/Cadena de suministros: “A lo largo de la historia se han identificado dos enfoques de la cadena de suministros ... Colaborativo: que se presenta cuando varios integrantes trabajan conjuntamente para planear y ejecutar actividades de la cadena de suministro con el fin de lograr una visión compartida de las oportunidades del mercado” (R.H. Ballou, 2004) como fue citado en (Salas-Navarro et al., 2016)

Turbulencia: A lo largo de la historia empresarial, han existido muchos autores que hablan de la turbulencia en los entornos, como anteriormente se mencionó Ansoff (1979), es uno de ellos que se alinea directamente con la noción de las terminologías usadas en esta RSL y como se citó en Rivera-Rodríguez (2019) para Ansoff, en la turbulencia se encontraba la razón de la administración, y así con esto, las capacidades de un líder de reaccionar y gestionar las eventualidades que se presenten dentro y fuera de una compañía.

Gracias a esta definición y reflexión dada por este autor, esta RSL quiere dar este enfoque de liderazgo y su impacto dentro de la sostenibilidad empresarial.

Resumen

El mundo empresarial es conocido por su constante cambio, frente a la estructuración interna, la forma en la que se ofrecen los productos y servicios dependiendo de las necesidades de la demanda, es decir, las empresas están en un constante cambio y este cambio está directa o indirectamente relacionado con las alteraciones de su entorno, estas variaciones generan ambientes de incertidumbre empresarial que implican amenazas a la supervivencia y perdurabilidad de las compañías, sin embargo, las estrategias construidas a nivel interno de las empresas facilitan y aportan a como estas se enfrentan a estos momentos de incertidumbre y desconocidos logrando perdurabilidad.

A lo largo de este texto se hace un análisis de la extensión teórica sobre estas temáticas, la turbulencia, la resiliencia, y la perdurabilidad de las compañías frente a eventos de incertidumbre, en este caso se hace una profundidad en el covid-19, evento que implicó cambios y reestructuras en la industria empresarial, a su vez, se hace la recopilación de información sobre el liderazgo y gestión de los recursos humanos y su relación en la creación de estrategias y cómo estas aportan a la creación de estabilidad empresarial, y tienen un efecto en cómo se desarrolla la incertidumbre, la resiliencia y la perdurabilidad dentro de las empresas.

Se obtiene como resultado entonces, una correlación teórica de las terminologías principales del texto, así como también la recuperación de casos aplicados a empresas constituidas quienes hicieron un análisis interno de su desarrollo estratégico y el cambio que implicó en sus estructuras

empresariales al enfrentarse a un evento de turbulencia o desconocido como el COVID, es así como este texto es el resultado de la recopilación, contrastación y correlación de terminologías, llevándolo a una perspectiva de liderazgo y gestión humana encontrando casos aplicados a la vida real, que garantizan el cubrimiento teórico en los aspectos necesarios para un lector o investigador.

Palabras clave: turbulencia, resiliencia, perdurabilidad, liderazgo, gestión humana, covid-19, incertidumbre, gestión empresarial

Abstract

The business world is known for its constant change, as to internal structuring, the way in which products and services are offered depending on the needs of the demand, that is, companies are in constant change and this change is direct. Or indirectly related to changes in their environment, these changes in the environment generate environments of business uncertainty that imply threats to the survival and sustainability of companies, however, the strategies built internally by companies facilitate and contribute to how they are Facing these moments of uncertainty and unknown, achieving durability.

Throughout this text, an analysis of the theoretical extension on these topics is made, the turbulence, the resilience, and the durability of companies in the face of uncertainty events, in this case an in-depth study of covid-19, an event that implied changes and restructuring in the business industry, at the same time, it is carried out the collection of information on the leadership and management of human resources and their relationship in the creation of strategies and how they contribute to the creation of business stability, and how they have an effect on how is developed the uncertainty, the resilience and the durability or the longevity of a company.

As a result, then, a theoretical correlation of the main terminologies of the text is obtained, as well as the recovery of cases applied to established companies who made an internal analysis of their strategic development and the change that it implied in their business structures when facing an event. Of turbulence or unknown such as Covid, this is how this text is the result of the

collection, comparison, and correlation of terminologies, leading it to a perspective of leadership and human management, finding cases applied to real life, which guarantee theoretical coverage in the necessary aspects for a reader or researcher.

Keywords: turbulence, resilience, durability, leadership, human management, covid-19, uncertainty, business management

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema de investigación

A lo largo de la historia empresarial a nivel mundial, se hablan de términos relacionados con la supervivencia de las empresas frente a aspectos de incertidumbre y desconocimiento, dentro de la discusión también entran las acciones que se desarrollaron en cuanto a planeación, direccionamiento, y enfrentamiento de estas situaciones, de los términos que se pueden encontrar y que resuenan dentro de esta temática son la turbulencia, la resiliencia y la perdurabilidad, términos que se definirán y profundizará a lo largo del documento.

Desde el 2019, el mundo se enfrentó a una crisis de salud por el virus del Sars-CoV-2 o conocido normalmente como COVID, del cual no se tenía mucho conocimiento y en efecto ningún sector sabía cómo reaccionar a esta circunstancia desconocida, porque no existían registros de que algo similar hubiera sucedido, ni en el campo experiencial ni en el teórico, a raíz de esta situación se desarrollaron problemas sobre cómo responder a esto desde la política, la medicina, la economía y en relación con esta última la empresarial, de esta forma el COVID-19 “continúa siendo una pandemia global y sigue causando impactos en economías alrededor del mundo” (Yan, Liu, Wang, Xuehua, & Zheng, 2022)

En efecto, al igual que en todas las áreas, los cambios que se tuvieron que desarrollar a nivel empresarial para poder sobrellevar esta coyuntura, fueron inesperados y en muchos casos abruptos tanto para los clientes hasta para los gerentes de las diferentes empresas, Popkova, y otros (2022) definieron a la pandemia como un choque al mundo que logró afectar a las personas y a los negocios mientras que cada uno se la jugaba por su supervivencia.

El impacto real que tuvo esta crisis sanitaria no solamente se vio en el momento en el que ocurrió, el efecto de esta situación se ve hasta el día de hoy en cómo se han desarrollado las empresas a partir de esto, en la perdurabilidad de los cambios realizados y como se vieron influenciadas las estrategias de desarrollo dentro de las compañías, un impacto de una situación de esa magnitud puede ser tanto positivo como negativo por lo que recapitular el impacto desde esas dos perspectivas nos permite conocer cómo se tomaron las decisiones estratégicas y de planeación dentro de los compañías y qué efecto tuvieron estos cambios dentro de las mismas.

Dentro de los cambios y desarrollos que se tuvieron que hacer dentro de las compañías el área de talento y la gestión humana fue una de las que tuvo mucho más impacto dadas las necesidades de distanciamiento que se presentaron durante la pandemia, esto tuvo un efecto en cómo se regulaban las interacciones físicas de las personas y como se impactó el comportamiento humano, no solo en su vida diaria sino también en el relacionamiento laboral que tenían y también en el ambiente en el que vivían.

Estos cambios en la gestión humana, y en cómo se encontraba el ambiente laboral son esenciales para la visualización y conocimiento de los efectos en la planeación estratégica de las empresas

para mitigar el efecto de la turbulencia, ya que como base de una compañía están las personas, por esta razón es importante analizar teóricamente y buscar autores que hablen del efecto que tiene este cambio en la gestión humana dentro de la pandemia con el fin de entender los medios y los resultados de las estrategias aplicadas dentro de las empresas.

Todos los cambios mencionados en cada una de las áreas y en cada una de las perspectivas empresariales, fueron necesarios para lograr sobrellevar esta situación, “ya que la habilidad de las compañías de implementar cambios de una manera efectiva determina la resiliencia contra crisis como la pandemia del COVID, así como sus efectos dentro de la sociedad” (Popkova, y otros, 2022) y ahora viendo los cambios implementados desde una perspectiva futura, fueron necesarios para evolucionar la manera en la que se estaban desarrollando las cosas, por esta razón es necesario revisar y analizar con detenimiento lo que sucedió en aquel momento y lo que se tuvo que hacer de manera contingencial para enfrentar la dificultad a través de esta revisión de teorías expuestas por una variedad de autores y una variedad de perspectivas.

1.2 Justificación

Como se mencionó anteriormente, reconocer e identificar las acciones realizadas por parte de las empresas de manera contingente para reaccionar a efectos turbulentos es esencial para entender y analizar el proceso de introspección y el ejercicio de crear estrategias con la finalidad de sobrevivir a situaciones de incertidumbre y turbulencia empresarial de una manera resiliente y para

garantizar la perdurabilidad de las compañías, un ejemplo claro de una situación de incertidumbre y de contingencia es el COVID-19, que llevó a las empresas a tomar decisiones que cambiaron la visión y guía estratégica que estas empresas tenían en un principio.

Sin embargo, para entender la importancia de estas acciones, y el impacto al interior de las empresas y en el entorno, es primordial entender cada uno de los conceptos y lo que engloba en cuanto a teoría. Es decir, tener claro que es la turbulencia, que es la resiliencia y que es la perdurabilidad, por lo que esta revisión bibliográfica aporta directamente al conocimiento teórico para el entendimiento de casos reales en relación con estas temáticas.

Luego de clarificar la diferencia de cada uno de los términos es preciso encontrar las similitudes entre los autores definidos, buscar aquellos puntos en los que están de acuerdo, y de igual forma también delimitar aquellas diferencias que permitan a los lectores encontrar los autores idóneos que permitan hacer una buena ejecución de sus proyectos a partir del conocimiento de las teorías, de esta forma entonces, esta revisión sistemática funciona como habilitador de información, contando con casos aplicados que permitan al lector encontrar contrastes con otras terminologías que entran dentro de la conversación de la estrategia empresarial dentro de eventos turbulentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

El objetivo que se tiene planteado con la macro revisión de estos términos durante este periodo es principalmente establecer, delimitar y conocer a partir del análisis la inferencia de la las estrategias de liderazgo y gestión humana dentro de la turbulencia, la resiliencia y la perdurabilidad en empresas durante el periodo de crisis de salud COVID-19, es decir en palabras sencillas como a partir de las decisiones y acciones que las empresas tomaron durante estas circunstancias en términos de recursos humanos se reflejan los términos anteriormente mencionados.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar y contrastar las perspectivas de diferentes artículos y autores en cuanto a las terminologías macro de la revisión bibliográfica (Turbulencia, resiliencia y perdurabilidad)
- Entender la participación e incidencia del liderazgo y gestión humana dentro de diferentes artículos comparando la percepción de los autores frente a la turbulencia, resiliencia y perdurabilidad

- Recuperar artículos de casos empresariales en los que se presenten decisiones estratégicas que contemplen la turbulencia, la resiliencia y la perdurabilidad.

1.4 Pregunta de investigación

Para el desarrollo de esta revisión, se toma como guía la siguiente pregunta que permite delimitar el alcance de esta: ¿Cuáles son los efectos que tienen las estrategias de liderazgo y gestión humana dentro de situaciones de incertidumbre para lograr resiliencia y perdurabilidad en empresas durante la etapa sanitaria del COVID-19?

1.5 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor investigador

La finalidad de esta revisión literaria, como se ha mencionado a lo largo de los anteriores apartados es generar un entendimiento profundo de la turbulencia, así como también su relación directa con la resiliencia y la perdurabilidad empresarial, encontrar aquellos autores que tienen en cuenta estos términos dentro de sus estudios para que los lectores tengan la posibilidad de contrastar teorías y en el desarrollo de próximos estudios relacionados con las temáticas se pueda

encontrar aquella que guie mejor cada proyecto, y que consolide las necesidades investigativas de cada lector.

Para añadir a lo anterior, también esta RSL tiene como finalidad recuperar casos empresariales reales donde están estudiadas las terminologías centrales de esta revisión, así como también las estrategias desarrolladas para sobrellevar eventos turbulentos como el covid-19 que fue un periodo determinante en el comportamiento empresarial y deja como evidencia las fluctuaciones que hay en el entorno de una empresa y los efectos que tiene dentro de la misma dependiendo de las estrategias realizadas internamente que estas finalmente se desarrollan con la finalidad de limitar los impactos de estos eventos en las compañías, esto permite conocer de primera mano el impacto de tener establecida y clara una buena estrategia empresarial.

Estableciendo lo anterior, se denota entonces el efecto que tiene esta revisión dentro del estudio de estrategias empresariales en entornos turbulentos y como esto implica el desarrollo de resiliencia y perdurabilidad en una compañía, estableciendo un enfoque desde el liderazgo y la gestión de los recursos humanos para llegar a estas metas establecidas, que es una de las partes claves dentro de la creación, el establecimiento y la permanencia de estrategias que garanticen una empresa durable enfrentándose a eventos desconocidos.

Finalmente, lo ya mencionado determina una relación directa con la estructuración de estrategia empresarial en búsqueda de la resiliencia y la perdurabilidad empresarial, teniendo en cuenta fenómenos de incertidumbre y desconocidos, conocidos dentro de esta RSL como fenómenos turbulentos, enfocándose en temas de liderazgo, entorno empresarial, recursos humanos,

capacidades de gestión, y pensamiento estratégico que se vuelven temas de carácter decisivo en el comportamiento empresarial.

2. Revisión de literatura

2.1 Metodología

2.1.1 Revisión del proceso de búsqueda

Para realizar la búsqueda de los artículos de relevancia en esta revisión de literatura, y comenzar con la discriminación de inclusión o exclusión de los mismos, el punto base del cual se comenzó es el establecimiento de los términos indispensables o términos clave dentro de las búsquedas a realizar que en este caso son tres conceptos, turbulencia, resiliencia y perdurabilidad, ya que a partir de estos se desglosan las áreas y contextos de interés, se planteó en un principio el uso de artículos netamente cualitativos, sin embargo se encontraron artículos con contenido de investigación cuantitativa que proporcionaban una visual mucho más completa ya que de igual forma contienen bases teóricas que aportan directamente a esta RSL, la búsqueda entonces, se realizó en tres bases de datos, Scopus, Web of Science, y Google Scholar.

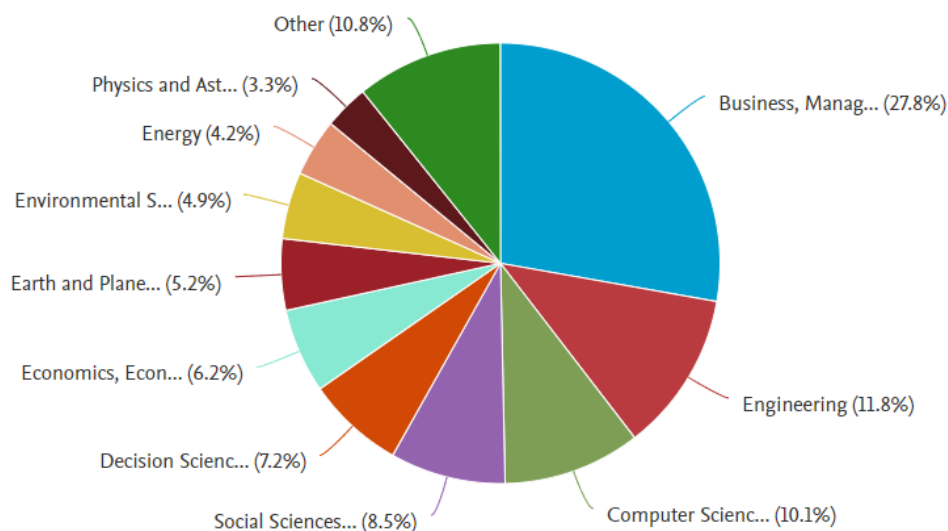
Las primeras búsquedas se realizaron de manera general utilizando las palabras claves de manera sencilla sin combinaciones, sin embargo, al notar la variedad de definiciones de los términos clave se optó por añadir a la búsqueda combinaciones con estos términos como

“Business and turbulence”, “Empresarial and turbulence”, “Environmental turbulence in business”, “Resilience and business”, y finalmente “Longevity and companies” este último ya que dentro de las búsquedas se encontró que no existe una termino literal del término perdurabilidad en la traducción de inglés en español, y así, con las ecuaciones de búsqueda planteadas se excluían artículos que no fueran de categoría empresarial, ya que en el caso de la búsqueda de turbulencia el tópico que se generaba de manera automática y principal era la aviación.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados de la primera búsqueda general con la ecuación de búsqueda “business and turbulence” donde se encontraron inicialmente 160 documentos, distribuidos así en publicación por áreas

Figura 1

Distribución de artículos por área: ecuación de búsqueda “Business and turbulence”



Nota. Tomado de base de dato Scopus: Análisis de resultados business and turbulence

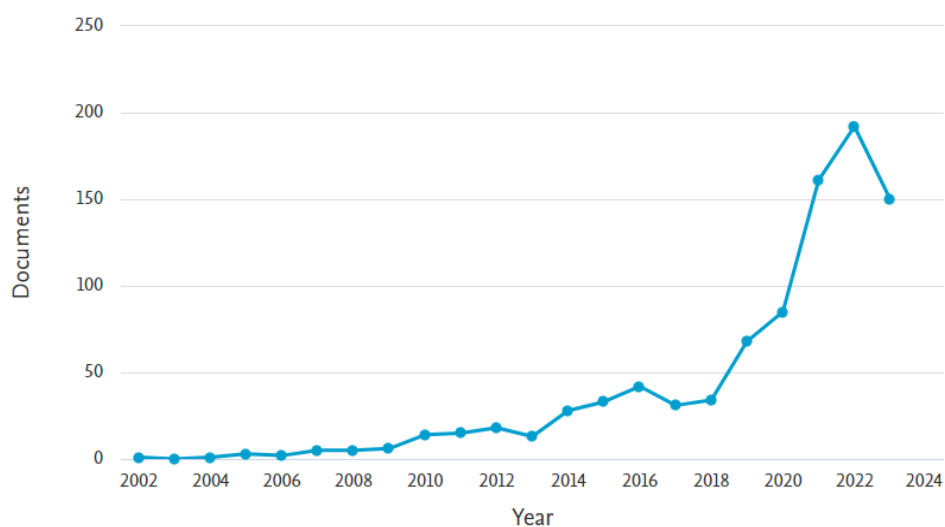
Usando la herramienta de filtro de la base de datos de Scopus se limitaron los resultados al área de Business and Management donde resultaron 86 artículos.

Ahora con la siguiente ecuación de búsqueda “business and resilience” donde se encontraron 343 artículos relacionados al tema usando el filtro para limitar la búsqueda a artículos del área de business and management que significaban el 46.3% de todos los artículos.

En esta gráfica se ve la evolución de la publicación de artículos con esta ecuación de búsqueda a lo largo de los años.

Figura 2

Distribución de artículos de 2000 a 2023 de la ecuación de búsqueda “business and resilience”



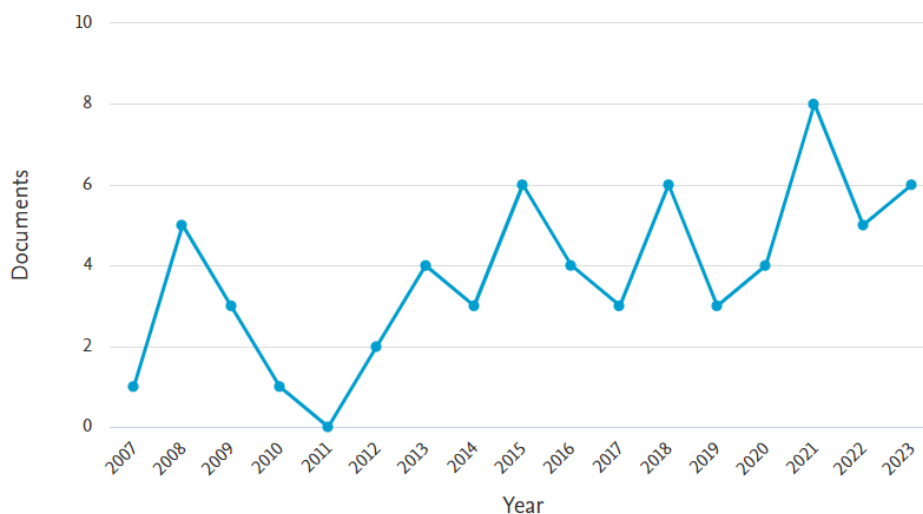
Nota. Tomado de base de dato Scopus: Análisis de resultados business and resilience

Con esta figura se demuestra que a partir de la última década hubo un incremento en el estudio al tema de la resiliencia en las compañías, sin embargo, el pico de estos estudios se ve a partir del año 2018, donde inicia efectivamente la pandemia del covid-19.

Finalmente, con la ecuación de búsqueda “Business and longevity” para encontrar estudios sobre la perdurabilidad en las compañías se encontraron 64 artículos, por lo que la data de investigación que se encuentra es limitada, y en la siguiente gráfica se puede ver la intermitencia en la investigación sobre este tema.

Figura 3

Distribución de artículos de 2000 a 2023 de la ecuación de búsqueda “business and longevity”



Nota. Tomado de base de dato Scopus: Análisis de resultados business and longevity.

Aunque en los últimos años se ha venido aumentando la investigación sobre la perdurabilidad en las compañías, la cantidad de información es mucho más limitada en comparación a las dos ecuaciones anteriores: resiliencia y turbulencia.

En el caso puntual de Google Scholar, al ser una plataforma distinta a Scopus y WOS en la que no se hace uso de ecuaciones de búsqueda con conectores, se realizó la búsqueda mediante el uso de las palabras claves dentro de la RSL, usando a su vez la herramienta de discriminación que nos ofrece la plataforma filtrando así los términos esenciales y obligatorios en la búsqueda.

A partir de estas búsquedas más generales, y con el desglose del contenido de estas, se encontraron términos que a su vez también se desarrollan en el campo de esta RSL y que ofrecen una visual más completa del ejercicio de investigación, permitiendo tener cubiertos todos los campos que se desarrollan dentro de la gestión humana, y el liderazgo que son relevantes dentro de este documento.

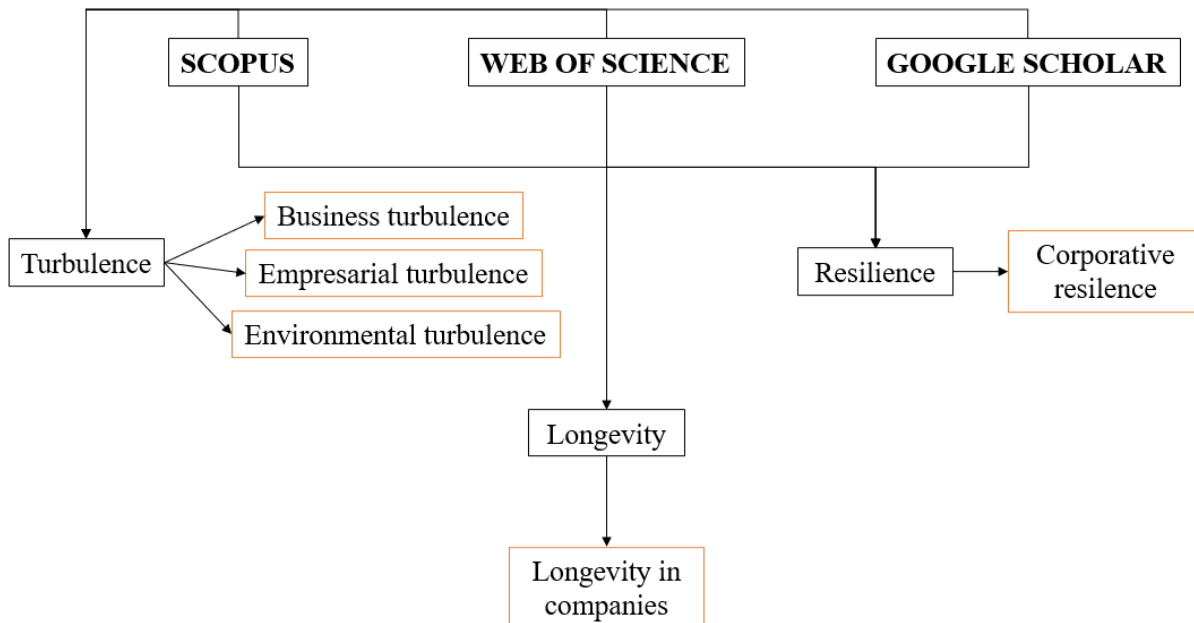
Con la adopción de estos términos adicionales dentro de la búsqueda de artículos se llegó de manera mucho más directa a artículos posiblemente incluyentes en la revisión, y que nos garanticen una terminología más acertada y una RSL en la que el lector encuentre las definiciones acertadas para la construcción de su investigación.

Finalmente se logró obtener un resultado de 110 artículos de los que con un desarrollo de análisis manual se llegaron a los 32 artículos que hacen parte de esta RSL que tenían una relación directa con el tema central de esta revisión, enfocados principalmente en aquellos resultados de artículos que hablaban sobre el liderazgo y la gestión humana como estrategia para llegar a esta residencia y perdurabilidad.

En el siguiente esquema se grafica el proceso de búsqueda de los artículos

Figura 4

Esquema de proceso de búsqueda de artículos



Nota: elaboración propia

2.2 Análisis de datos y hallazgos

2.2.1 Conceptos

Para realizar un análisis de datos con profundidad e identificar cada uno de los contenidos de relevancia para esta revisión bibliográfica se dividieron los artículos previamente seleccionados en grupos de temas afines entre los que está la planeación

estratégica, resiliencia, turbulencia, casos estratégicos en los que se habla del liderazgo como enfoque principal, y finalmente el efecto de la gestión de los recursos humanos en el performance empresarial.

Ahora bien, para la división de los artículos se decidió hacerlo a partir del método deductivo, es decir de lo general a lo particular, por esta razón comenzamos con aquellos artículos que contenían como temática principal la planeación estratégica.

Para empezar, es importante destacar que los artículos relacionan la estrategia directa o indirectamente con el performance de una compañía, y se usa como una herramienta para el enriquecimiento del desempeño, por lo que, como efecto de la implementación de esta, se espera tener mejores resultados (Amoo, Lodorfos, & Mahtab, 2022) así mismo, establecen la planeación estratégica como un punto de partida para la incorporación de metodologías logísticas y de incorporación de tecnologías de industrias distintas que dan valor agregado a la ventaja competitiva de una compañía, estas nuevas tecnologías facilitan en términos de agilidad, flexibilidad y experimentación dentro de una empresa (Yoshikuni, Favaretto, Albertin, & Meirelles, 2022) “este proceso se conoce como transferencia de tecnología” (Bolatan, y otros, 2022)

Según (Puglieri, y otros, 2022) los anteriores efectos de la planeación estratégica, como darle un valor agregado que permite tener ventaja competitiva frente a otras empresas, y la facilidad de poder añadir tecnologías nuevas aportan directamente a la sostenibilidad de

una compañía en el tiempo, maximizando fortalezas, disminuyendo debilidades, identificando oportunidades, y evitando amenazas.

Finalmente, se tiene que destacar la importancia para los autores del rol que cumple un líder dentro de la planeación estratégica para una compañía y más en un ambiente de crisis o desconocido, que dentro de los artículos se describe como “parte fundamental en la detección de señales de eventos de riesgo para las empresas y la influencia de ellos dentro del desarrollo en general de la empresa.” (Schaedler, Graf-Vlachy, & Koning, 2021)

Tabla 1

Contenidos teóricos artículos sobre planeación estratégica

Autor	Contenidos teóricos: planeación estratégica	Relevante dentro del artículo	Mencionado dentro del artículo	No se menciona dentro del artículo
(Amoo ,	Incidencia directa en el performance empresarial Transformación digital e innovación	*		

Lodorfos, & Mahtab, 2022)	Fuente de ventaja competitiva dentro de un sector Facilitador de la consecución de resiliencia y perdurabilidad Líder como elemento esencial dentro de la planeación estratégica	*	*	*
(Yoshi kuni, Favarello, Albertin & Meirelles, 2022)	Incidencia directa en el performance empresarial Transformación digital e innovación Fuente de ventaja competitiva dentro de un sector Facilitador de la consecución de resiliencia y perdurabilidad Líder como elemento esencial dentro de la planeación estratégica	*	*	*
(Puglie ri y otros, 2022)	Incidencia directa en el performance empresarial Transformación digital e innovación Fuente de ventaja competitiva dentro de un sector Facilitador de la consecución de resiliencia y perdurabilidad Líder como elemento esencial dentro de la planeación estratégica	*	*	*
(Schae dler,	Incidencia directa en el performance empresarial Transformación digital e innovación	*	*	

Graf- Vlacy, & Konig, 2021)	Fuente de ventaja competitiva dentro de un sector Facilitador de la consecución de resiliencia y perdurabilidad Líder como elemento esencial dentro de la planeación estratégica	*		* *
(Bolata n y otros, 2022)	Incidencia directa en el performance empresarial Transformación digital e innovación Fuente de ventaja competitiva dentro de un sector Facilitador de la consecución de resiliencia y perdurabilidad Líder como elemento esencial dentro de la planeación estratégica	* * *	* 	

Nota: Elaboración propia

Dentro de la tabla anteriormente expuesta se evidencia entonces, la relación teórica dentro de los artículos, teniendo en cuenta propuestas terminológicas que contenían los mismos y que son de relevancia para la revisión bibliográfica, es así como se resalta la reiteración de las temáticas principalmente de la incidencia de la planeación estratégica dentro del performance empresarial donde cuatro de los cinco artículos seleccionadas lo contienen y es de relevancia dentro del estudio realizado, seguido de este la innovación o transformación digital, la planeación estratégica como fuente de ventaja competitiva y

finalmente el impacto del líder dentro de esta planeación, contenido y relevante dentro tres de los artículos seleccionados.

Como una aproximación a la temática principal de la RSL, dando un enfoque desde la gestión de los recursos humanos y al liderazgo y cómo estos son elementos diferenciales en el performance de una compañía (Guerrero Alvarado et al., 2022) dentro de su artículo realizan una aproximación sobre el impacto de la comunicación interna para transmitir la cultura organizacional y como una estrategia de construcción para la perdurabilidad empresarial.

Para los autores desde el momento donde se conoció lo que representaba el covid-19 para las compañías fue un evento que forzó a estas a reevaluar su planeación estratégica, desde implementar el teletrabajo, replantear la estrategia digital de las mismas, y entre esto cómo se desarrollaba la gestión emocional de los trabajadores y como la comunicación con ellos era y es una parte fundamental en el desarrollo de las empresas con esta situación que generó cambios en cada individuo dentro de estas.

Ahora bien, es importante destacar que, dentro de este empalme de contenidos, se encontraron las temáticas genéricas de planeación estratégica como las más relevantes dentro del contenido, y, que a pesar de que se contienen elementos que hablan de la resiliencia y estrategias que puedan garantizar la perdurabilidad de una compañía, estos temas no son tan relevantes para los autores, o en su defecto se encuentran implícitos dentro de sus artículos y no profundizan en los mismos.

Sin embargo, lo que se rescata de la bibliografía presentada es la importancia que le dan los autores en aquellos artículos los que contiene la temática de liderazgo como un relevante, ya que, para ellos, el rol que cumple un líder dentro de la planeación estratégica para una compañía y más en un ambiente de crisis o desconocido se describe como la “parte fundamental en la detección de señales de eventos de riesgo para las empresas y la influencia de ellos dentro del desarrollo general de la empresa” (Schaedler, Graf-Vlachy, & Koning, 2021)

Ya que se encontraron definiciones teóricas que ejemplifican lo que es la planeación estratégica, lo que incide en esta, y lo que genera el uso de esta dentro de las compañías, el siguiente grupo de artículos se enfocan conceptualmente en la turbulencia empresarial, lo que significa y que implica dentro de un proceso de desarrollo empresarial.

Para Emery y Trist en 1965, citado en (Rivera-Rodriguez, 2019) quienes fueron los primeros investigadores en la introducción e investigación de esta temática, la turbulencia está definida como inestabilidad, o la capacidad de cambio en el entorno de las compañías, poniendo así en una situación de constante reacción para las empresas, seguido a la definición del concepto presentado por los anteriores autores, Terreberry (1968) citado en (Matiz, Quiroga, Izasa, Malaver, & Rivera-Rodriguez, 2011) la turbulencia es la dificultad de reacción, control y predicción de los resultados de sus decisiones en la que se pone a una compañía por la llegada de forma rápida y compleja interacciones del ambiente.

La siguiente tabla es recuperada del estudio por Matiz, Quiroga, Izasa, Malaver y Rivera en el 2011 quienes citaron a Rivera (2010) explicando dimensiones contenidas dentro del concepto de turbulencia empresarial y que influyen en este fenómeno de manera impredecible y afectan el desarrollo normal de una empresa dentro de un sector.

Tabla 2

Definición y características de las dimensiones establecidas por Rivera (2010) dentro de la turbulencia

De finición de la dimensión	Características
Complejidad: Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria	<p>Existe un gran número de actores y componentes en el entorno.</p> <p>Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos.</p> <p>El entorno externo de las empresas es difícil de comprender.</p> <p>Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos.</p> <p>Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno.</p> <p>Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados.</p> <p>Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad.</p> <p>Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.</p> <p>Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas</p>
Incertidumbre : Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria	<p>No siempre se cuenta con información completa para tomar una decisión.</p> <p>Es difícil predecir el comportamiento del entorno.</p> <p>Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno.</p> <p>Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno.</p> <p>Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno.</p> <p>Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</p>
Dinamismo: Grado de cambio o de variación en los factores del entorno	<p>Surgen a menudo nuevos competidores en el sector.</p> <p>El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.</p> <p>Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo.</p> <p>La demanda presenta fluctuaciones permanentes.</p> <p>Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing.</p> <p>Las acciones de los competidores son impredecibles.</p> <p>La demanda y los gustos son impredecibles.</p> <p>Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.</p> <p>Inestabilidad en los ingresos.</p> <p>Inestabilidad en la mano de obra.</p> <p>Inestabilidad en el valor agregado.</p> <p>Inestabilidad en el margen precio-costo.</p> <p>Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.</p> <p>La tecnología en el sector cambia rápidamente.</p> <p>Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.</p> <p>La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector.</p> <p>Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente</p>

Fuente: Rivera (2010) Recuperado de (Matiz, Quiroga, Izasa, Malaver, & Rivera-Rodriguez, 2011)

Esta tabla presentada contiene de manera clara y puntual aquellas características que definen las dimensiones que están contenidas en el término turbulencia, es así como contrastando con las teorías planteadas por los demás autores referenciados se encuentra una constante frente a los términos utilizados, como la incertidumbre, la cantidad de cambios, la dificultad de enfrentarlos, así como, el grado de dificultad que tienen estos cambios y finalmente la imprevisibilidad de todos estos retos que tienen una calidad alta de variabilidad en las compañías en resultados y ejecución.

La siguiente aproximación teórica relevante dentro de esta revisión de literatura es la resiliencia empresarial, ya que se tiene una noción de que significa un entorno turbulento se pueden tener en perspectiva la incidencia entre los términos.

Según (Yu, Wen, Smith, & Strokes, 2022) la resiliencia es definida como “algo esencial dentro de un individuo que beneficia de muchas formas las estructuras organizacionales, y el trabajo dentro de estas organizaciones en un contexto de liderazgo”, estos autores relacionan directamente a la resiliencia con un buen desempeño laboral, que incluye el compromiso y el bienestar laboral, que en un contexto de liderazgo permiten a un líder adaptarse a desafíos que son resultados de la incertidumbre del ambiente, lo que en un futuro permite actuar con rapidez y efectividad en situaciones con aspectos similares.

Otra perspectiva dentro del término resiliencia, es la resiliencia corporativa que presentan (Wibowo & Paramita, 2021) y que recuperan la perspectiva de la resiliencia como la capacidad de los individuos de reaccionar a dificultades usando recursos internos o externos, generando estabilidad laboral, seguridad y disminuyendo las intenciones de salir de la empresa.

Dentro del estudio realizado por Wibowo y Paramita (2021) los autores encontraron que el incremento de la resiliencia se relaciona directamente con el liderazgo consciente y el liderazgo empático, que el primero es definido como aquel líder que presta atención a estados, eventos, y experiencias atravesadas por los trabajadores, lo que entonces desde la percepción de ellos se sienten acompañados cuando atraviesan momentos críticos y estresante, mientras que el liderazgo empático se define como un liderazgo con trato cercano, conociendo las necesidades y entendiendo la situación en la que se encuentran, básicamente es entrar en lo zapatos de cada colaborador.

Tabla 3

Diferencias entre la relación de la resiliencia y el liderazgo, y contrastación y similitudes del término resiliencia.

Autores (Liderazgo y resiliencia diferencias)	Contrastación y similitudes	Autores (Liderazgo y resiliencia diferencias)
(Yu, Wen, Smith, & Strokes, 2022): La resiliencia permite al líder adaptarse a los desafíos	Resiliencia como fuente de estabilidad y bienestar laboral, que influye en el compromiso y seguridad	(Wibowo & Paramita, 2021): Relación directa de la resiliencia con el liderazgo, principalmente

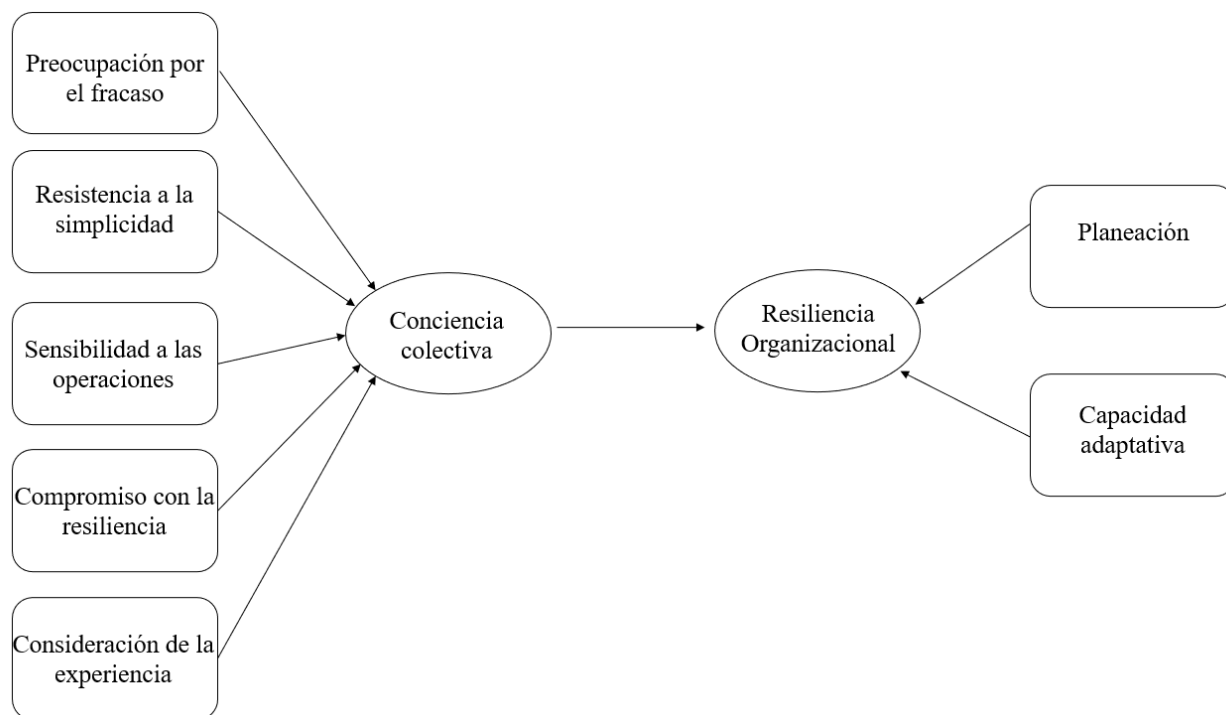
presentados	estableciendo garantías de la permanencia en la empresa	con el liderazgo consciente y empático
-------------	---------------------------------------------------------	----------------------------------------

Nota: Elaboración propia

Para profundizar los términos anteriormente mencionado dentro de los artículos presentados previamente, (Limphaibool, Buranapin, Jariangprasert, & Chaiprasit, 2022) dentro de su artículo hablan de la conciencia colectiva y su impacto dentro de la resiliencia corporativa, que se relaciona con lo que anteriormente se ha hablado, lograr una resiliencia grupal establece un pensamiento alineado dentro del grupo organizacional, los autores definen entonces la conciencia colectiva como sensibilidad al ambiente, la apertura a las experiencias, y la conciencia de la resolución de problemas, esto último comprende entonces una parte importante de la resiliencia empresarial y la turbulencia, ya que actuar de manera resolutiva frente a las inestabilidades del ambiente y anticipar eventos inesperados dentro de la dinámica empresarial aporta a la ventaja competitiva resiliente de una empresa.

Figura 5

Marco teórico *Collective Mindfulness and Organizational Resilience in Times of Crisis*



Nota. La figura representa el marco teórico que sustenta las teorías a las preguntas de investigación del artículo. Adaptado de *Collective Mindfulness and Organizational Resilience in Times of Crisis* (p. 52) por (Limphaibool, Buranapin, Jariangprasert, & Chaiprasit, 2022)

En esta figura se demuestra la relación entre las temáticas de los artículos, y a su vez las características que engloban las temáticas generales de las que trata el mismo, así bien, se puede evidenciar fácilmente lo relacionados que están los términos, ya que dentro del artículo definen especialmente a la conciencia colectiva como un tópico Core y un driver para la fiabilidad, de una compañía y finalmente conseguir la resiliencia de la misma, evidenciando entonces una parte importante anteriormente hablada que es la planeación estratégica, que según el artículo aporta directamente a la resiliencia corporativa.

Dentro de lo que se habla sobre la resiliencia, se tiene que hacer una revisión sobre lo que significa el performance empresarial, ya que estos dos términos están directamente relacionados, un buen performance en una perspectiva 360 de una compañía puede aportar a cómo se comporta la misma dentro de eventos de turbulencia e incertidumbre.

Para entrar al detalle del desempeño de una organización, y más con el enfoque de liderazgo y de gestión humana que hay en esta RSL, es importante hacer revisión de artículos donde se hable del impacto del clima organizacional dentro del desempeño empresarial. (Canales-Farah et al., 2021) realizaron un estudio donde evaluaron a 58 trabajadores de una empresa de Lima, donde se presentaron diferentes variables como el compromiso, el desempeño laboral, el clima organizacional, conductores del soporte al éxito y finalmente el liderazgo.

Durante este estudio se revisó la relación bilateral entre estas variables con referencia del coeficiente de Rho de Spearman para evaluar la relación positiva o negativa entre las variables, los resultados obtenidos son relaciones positivas entre todas las variables donde se tuvo un resultado del 80,7% de relación bilateral entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Tabla 4

*Coefficiente correlacional bilateral entre el clima organizacional y el desempeño
laboral*

			Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente correlación	de 1,000	,807
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	58	58	
	Desempeño laboral	Coefficiente correlación	de ,807	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		58	58	

Fuente: Canales-Farah et al. (2021)

Ya que, progresivamente se ha revisado cada uno de los términos de la revisión sistemática de la bibliografía, es relevante continuar con artículos que contienen y hablan principalmente de la influencia de la gestión humana y el liderazgo dentro de la resiliencia y perdurabilidad de una compañía, como perciben los autores teóricamente la influencia del liderazgo para la transmisión del ideal de resiliencia a los colaboradores y como esta conciencia colectiva permite una resiliencia corporativa efectiva, todo esto a través de una planeación estratégica estructurada que tiene en cuenta cada una de las personas involucradas en la consecución de esto.

Para iniciar, (Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008) realizaron un estudio en firmas europeas y el desarrollo de grupos de estrategias en el manejo de recursos humanos y el impacto de los mismos como factores de éxito dentro del desarrollo de una firma, enfocándose primeramente en dos grupos diferentes de prácticas estratégicas en la gestión de recursos humanos, las calculativas y las colaborativas, teniendo en cuenta también el impacto de aquellas estrategias que queda en medio de estos dos grupos. Dentro de su estudio, definen a una compañía exitosa como aquella que adquiere y usa recursos de valor, raros, difíciles de imitar e insustituibles, incluidos los recursos

humanos, logrando en el paso a ser una empresa exitosa, tener una ventaja competitiva sobre las demás, que entonces recupera lo anteriormente mencionado con los demás artículos, la importancia de los recursos humanos y las prácticas estratégicas en lo mismo para llegar a un valor competitivo dentro de un ambiente empresarial.

Lo que encontraron Gooderham, Parry y Ringdal dentro de su estudio, es el impacto directo de las prácticas estratégicas calculativas dentro del rendimiento de las firmas europeas en el manejo del recurso humano, que son aquellas prácticas que tienen un enfoque desde el control, y una dirección hacia la eficiencia del uso del recurso humano, y no solamente la promoción del cumplimiento de los empleados, que a diferencia de estas, las prácticas colaborativas ubican en la centralidad del modelo de gestión de recursos humanos la influencia de los empleados dentro del desempeño empresarial, a pesar de que se encontró un efecto mucho mayor de las prácticas calculativas en el performance empresarial, destacan la importancia de aquellas prácticas que no califican intrínsecamente en alguno de los dos modelos también impactan y están muy relacionadas con el desarrollo de una empresa, su comportamiento y su evolución.

Tabla 5

Consolidado del estudio realizado por (Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008) donde se identifican las prácticas estratégicas que tienen relacionamiento directo con el performance empresarial

Autores	Objetivo	Medios o método	Estrategia	Resultado
(Gooderham, Parry & Ringdal, 2008)	Identificar el impacto de las estrategias del manejo de recursos humanos en el performance directo de firmas europeas	Creación de ventajas competitivas a través de la adquisición y uso de recursos de valor raros, insustituibles y difíciles de imitar.	Prácticas estratégicas de gestión humana calculativas y colaborativas	Los autores definieron las prácticas calculativas como las que tienen impacto directo en el performance empresarial, estas prácticas están definidas como aquellas que tienen un enfoque desde el control y direccionamiento a la eficiencia del uso del recurso humano, presentando un modelo más rígido.

Nota: Elaboración propia a partir de la información recopilada del estudio. *The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms*, realizado por Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (17 de Noviembre de 2008).

Entonces bien, la conclusión a la que llegaron estos autores es que es importante tener en cuenta aquellas prácticas que no se pueden clasificar, se puede inferir a partir de los resultados obtenidos del estudio que la gestión humana desde un frente mucho más calculador orientado al buen manejo de los recursos incluyendo los humanos, es mucho más influyente dentro del desempeño y funcionamiento de una empresa, destacando entonces que aquellos que están en el medio de los modelos más cercanos al espectro del modelo calculativo también influyen en el performance de una compañía.

Para la profundización de la revisión bibliográfica del liderazgo, Nguyen et al (2016) como fue citado en Muñante (2021) hablan de cómo es la relación entre el liderazgo que ejerce el líder y la posición que esta toma frente a los diferentes eventos frente al comportamiento de los colaboradores dentro de una compañía y cómo esto se traduce en un comportamiento resiliente o no.

Ya que entonces se revisó sistemáticamente la teoría donde se aclaran perspectivas de diferentes autores donde se declara la importancia del liderazgo, la planeación estratégica, especialmente desde la perspectiva de la gestión humana es momento de revisar casos reales en los que se enfrentaron las terminologías tratadas, que factores son y fueron decisivos en el proceso de enfrentamiento de la turbulencia durante el COVID-19, que es un gran ejemplo de una situación de contingencia, totalmente inesperada en la que se puede evidenciar la calidad de planeación estratégica de las empresas definidas por su capacidad de resiliencia y perdurabilidad a través de esta turbulencia.

El primer caso es el estudio de la resiliencia y su influencia en vendedores de empresas, enfrentaron el significado de la resiliencia dividiéndola en diferentes técnicas para lograrla, técnica centrada en la capacidad personal, centrada en las emociones y centradas en los problemas, lo que se encontró al final del estudio desarrollado fue el bajo desarrollo de conciencia de resiliencia dentro de los vendedores de las empresas donde “no se promueven para ayudar a los trabajadores sobre su autocontrol emocional, que es necesario para manejar adecuadamente situaciones negativas que se les puedan presentar” (Ojeda & Steffens, 2017)

Ahora bien, con este caso se identifica realmente la importancia de tener una visión estratégica guiada a la perdurabilidad de una compañía, y la relevancia que tiene generar planes de direccionamiento estratégico en función del recurso humano disponible, crear planes en los que los líderes de una compañía transmitan y guíen a los colaboradores al cumplimiento de parámetros previamente establecidos que garanticen el cumplimiento de una estrategia empresarial. A pesar de que, las empresas estudiadas (Herbalife, Amway, y Nu Skin) fueron perdurables en el tiempo, se destaca que no fue necesariamente por una planeación estratégica de los recursos humanos, es decir, se planteó una estrategia distinta en la que no se tuvo como foco las personas, en este caso los vendedores de la organización, entonces, se esperaría que si se plantea una estrategia de la gestión de recurso humano y se une con las estrategias estructuradas anteriormente que permitieron la supervivencia de la compañía, se vería enfrentada a una calidad del ambiente y del recurso laboral muy buena, que en efecto traduciría a mejores resultados en enfrentamientos con situaciones inesperadas.

El siguiente caso corresponde a un sector que fue impactado directamente por las restricciones de salubridad del gobierno colombiano durante el COVID-19, el sector turístico, que, aunque tuvieran planes estratégicos de reacción, no se imaginaban el crecimiento que este virus tendría. “El sector del turismo presenta una sensibilidad muy alta a sucesos que puedan afectar la seguridad del turista... Todos estos actos provocan temor, no solo en ciudadanos, sino también en turistas que pueden perder el interés por viajar” (Salazar, Silva, Bermejo, Lobelo del Río, 2020).

Dentro de este estudio se revisó el contexto en el que se encontraba la industria antes de la pandemia, que se encontraba en su mejor momento a finales del año 2019, logrando en noviembre un promedio de ocupación hotelera del 56,4%, “Si logramos este cierre de 57 por ciento en diciembre, lograríamos la mayor ocupación de los últimos 15 años” (Toro, 2019, como se citó en Salazar, Silva, Bermejo & Lobelo del Río, 2020) así entonces, se entiende por el gran momento que pasaba el sector en el momento.

Para el sector, la resiliencia es un aspecto primordial en el enfrentamiento de las crisis y en el desarrollo de esta, “es necesario que las empresas evolucionan desarrollando destrezas y habilidades como la proactividad, responsabilidad, ética, y moral” (Salazar, Silva, Bermejo, & Lobelo del Río, 2020). La ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) establece estrategias sinérgicas, con el fin de unificar metas dirigidas hacia el mismo objetivo, así como un enfoque en la innovación, con una visión de lo que ocurriría en un futuro dentro de la industria, y establecer estrategias para fortalecer la industria del turismo nacional y turismo sostenible.

El anterior estudio es un gran ejemplo de lo que significa el desarrollo estratégico empresarial guiado a una visión global proyectada y alineada con la perdurabilidad de una compañía. De hecho, la industria del turismo y gastronómica, fueron aquellas que se enfrentaron a mayor cantidad de cambios a raíz de la pandemia y que evolucionaron en su estructura y la forma de hacer las cosas que, en efecto en su momento no se veía la necesidad, pero a partir de esta reestructuración con la implementación de nuevas tecnologías garantizaron y aportaron a la perdurabilidad de su sector, cubriendo las necesidades de la demanda de una forma atractiva y diferente para el consumidor, que finalmente es indispensable dentro de la perdurabilidad de una empresa.

Tabla 6

Casos de estudio y metodología usada (Relacionamiento de resiliencia empresarial)

Casos de estudio (Autores)	Sector	Metodología	Resultados
-----------------------------	--------	-------------	------------

<p>(Ojeda, & Steffens, 2017)</p>	<p>Multinivel</p>	<p>Se realizó el estudio en diferentes vendedores de empresas multinivel en Colombia Herbalife, Amway y Nu Skin, buscando el tipo de resiliencia a través de diferentes técnicas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnica centrada en la capacidad personal 2. Técnica centrada en las emociones 3. Técnica centrada en los problemas 	<p>Lo que se identificó a partir del estudio es el bajo desarrollo resiliente que tienen los colaboradores de las compañías, los autores hacen parte de la declaración de que esto se debe a la baja promoción para ayudar a los trabajadores a tener un control eficiente sobre sus emociones que finalmente les ayudaría a sobrellevar sus emociones negativas.</p>
<p>(Salazar, Silva, Bermejo, & Loberlo</p>	<p>Turismo</p>	<p>El artículo presenta una revisión del estado del sector para el momento de la pandemia, y clarifica las estrategias usadas por</p>	<p>Lo que se obtuvo de la revisión es el reconocimiento a una industria de carácter resiliente, sin embargo, se hace la salvedad dentro del artículo de que es un sector con muchas</p>

del Río, 2020)		las empresas del sector.	<p>inestabilidades y que por esta razón la resiliencia es un aspecto primordial para el enfrentamiento de las crisis.</p> <p>Igualmente se resalta el trabajo en conjunto de las empresas que hacen parte de la ANATO en el desarrollo de estrategias que permitieran la supervivencia del sector.</p>
-------------------	--	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Elaboración propia a partir de los artículos de casos de estudio en sectores específicos.

A lo largo del análisis, se lograron hallar desde las diferentes teorías y estudios anteriormente presentados, en los que se recupera y se redefine la importancia de la planeación estratégica, contrastando aquellos autores que consideran relevante la terminología dentro de sus estudios, donde se define que este elemento se considera por la mayoría de teóricos como una muestra de garantía de la perdurabilidad y resiliencia de las empresas frente a eventos desconocidos, así mismo se encontraron fundamentos de la importancia del liderazgo estratégico y la buena gestión de estrategias en el manejo de los recursos humanos que facilitan el proceso de gestión de los objetivos guiados a estructurar empresas durables, generando factores de éxito desde el nivel interno de la compañía, como la calidad de ambiente laboral, que crea en cada uno de los colaboradores un sentido de pertenencia que afecta de manera directa la importancia que cada empleado le pone al cumplimiento y al aporte individual para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En revisión de cómo se comportaron las empresas en medio de la situación pandémica del C-19, se encontraron las estrategias utilizadas para sobrellevar este momento de incertidumbre y de inseguridad, ahora bien, es igual de relevante encontrar las teorías post mortem de la pandemia enfocando las búsquedas en el repensamiento y la reinención de los modelos de negocio actuales con el fin de evolucionar los tipos de negocio actuales.

Finalmente, en la siguiente tabla se encuentra el resumen de cada uno de los artículos que hacen parte de esta RSL, permitiendo al lector encontrar mucho más fácil los elementos que son relevantes dentro de su investigación dependiendo su necesidad.

Tabla 7

Resumen de artículos de la RSL

Autores	Título	Enfoque	Metodología	Planteamiento central	Conclusiones	Perspectiva de los autores sobre la pandemia
(Amoo, Lodorfos, & Mahtab, 2022)	Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing?	Planeación estratégica	Revisión semi sistemática de la literatura	Dentro del artículo se encuentra revisión de la literatura el comportamiento de la planeación estratégica desde hace 50 años y la relación entre la implementación de la planeación estratégica y el rendimiento laboral. Se hace la proposición de la implementación de la	Como resultado de este estudio se encontraron las faltas de información en el ámbito sobre la relación entre la planificación estratégica y el rendimiento. A pesar de esto, rectifican la importancia que tiene la planificación estratégica en muchas	No hay investigación ni mención del Covid-19

				<p>estrategia como elemento principal para un buen resultado del rendimiento empresarial</p>	<p>organizaciones y el potencial para futuras investigaciones que abordan diferentes dimensiones y enfoques metodológicos.</p>	
<p>(Yoshikuni, Favaretto, Albertin, & Meirelles, 2022)</p>	<p>How can Strategy-as-Practice Enable Innovation under the Influence of Environmental Dynamism?</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Artículo de investigación</p>	<p>Se realiza el estudio de las relaciones entre los sistemas de información estratégica, por sus siglas en ingles SIS, y el efecto de estas dentro de la innovación en empresas con un</p>	<p>Dentro del estudio se plantearon hipótesis donde se reveló una relación positiva entre la innovación y los sistemas de información estratégica.</p>	<p>No hay investigación ni mención del Covid-19</p>

				entorno de incertidumbre o incierto	Estudio demuestra que el SIS tiene un papel importante en el apoyo a la innovación en empresas que enfrentan incertidumbre ambiental, especialmente en aquellas que adoptan la innovación de exploración.	
--	--	--	--	----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>(Puglieri, y otros, 2022)</p>	<p>Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Artículo de investigación</p>	<p>Este artículo en base a las estrategias competitivas de Porter y usando estrategias de backcasting propone un marco de toma de decisiones que promuevan el desarrollo de una economía circular</p>	<p>El estudio fue exitoso en la empresa de estudio (Mink) al priorizar estrategias circulares y alinearlas con sus planes estratégicos a largo plazo. Sin embargo, se señala que el uso más profundo del marco podría requerir más tiempo, pero también proporciona resultados más completos. El marco proporcionó una recomendación de</p>	<p>No hay investigación ni mención del Covid-19</p>
----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

					<p>camino a seguir para la empresa, pero deja detalles específicos y planes de acción adicionales a la discreción de la empresa, lo que podría incluir el desarrollo de un plan de acción interno o la búsqueda de asesoría externa a largo plazo.</p>	
--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>(Schaedler, Graf-Vlachy, & Koning, 2021)</p>	<p>Strategic leadership in organizational crises: A review and</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Revisión sistemática de la literatura</p>	<p>Revisión sistemática de literatura sobre liderazgo estratégico y crisis organizacionales, identificando perspectivas teóricas aplicadas para diferentes tipos de líderes estratégicos (CEO, equipo y junta directivos). Se desarrolla adicionalmente un marco conceptual integrador para guiar futuras investigaciones.</p>	<p>El artículo ofrece una revisión completa sobre el liderazgo estratégico en crisis organizacionales, identificando estudios previos y proporcionando un marco conceptual integrador para futuras investigaciones. Se espera que esta revisión sirva como guía e inspiración para académicos interesados en este tema crítico,</p>	<p>No hay investigación ni mención del Covid-19</p>
-----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

				<p>La revisión muestra que cada tipo de líder estratégico juega un papel significativo en la crisis</p>	<p>especialmente considerando las implicaciones actuales de la pandemia de COVID-19. Se destaca la importancia de explorar el papel de los líderes estratégicos en las crisis desde diversas perspectivas teóricas.</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>(Bolatan, et al., 2022)</p>	<p>Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Artículo de investigación</p>	<p>Este estudio tiene como objetivo investigar las relaciones entre la planificación estratégica de las empresas (SP), el liderazgo y la competencia en transferencia de tecnología (TTC), incorporando específicamente el papel mediador de la gestión estratégica de calidad.</p>	<p>El artículo define la transferencia de tecnología como una dimensión fundamental de la gestión del conocimiento y es cada vez más indispensable para obtener ventaja competitiva en un mundo donde la tecnología desempeña un papel sin precedentes.</p>	<p>No hay investigación ni mención del Covid-19</p>
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

<p>(Yu, Wen, Smith, & Strokes,2022)</p>	<p>Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model</p>	<p>Liderazgo y resiliencia</p>	<p>Revisión sistemática de la literatura</p>	<p>Este artículo aborda el tema de la resiliencia psicológica en contextos de liderazgo y cómo se manifiesta y se relaciona con este.</p>	<p>Al final del artículo definen la resiliencia como parte esencial de las compañías e individuos y puede beneficiar los resultados laborales en diferentes contextos de liderazgo, incluyendo el desempeño laboral, la implicación en el trabajo, el bienestar y el desarrollo de habilidades de liderazgo mejoradas.</p>	<p>Covid-19: impacto psicológico cada vez más fuerte en líderes y empleados, que puede extenderse mucho más allá del final de la temporada de la pandemia.</p>
---------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>(Wibowo & Paramita, 2021)</p>	<p>Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation.</p>	<p>Liderazgo y resiliencia</p>	<p>Artículo de investigación</p>	<p>Este estudio investigó el impacto del liderazgo en la resiliencia y la intención de abandono de las enfermeras, a través de la autorregulación, durante la pandemia de COVID-19.</p>	<p>Se encontró que el liderazgo consciente reduce la intención de rotación y el liderazgo empático aumenta la resiliencia de las enfermeras. Sin embargo, el liderazgo consciente no incrementa la resiliencia y el liderazgo empático no disminuye la intención de rotación. La autorregulación se identifica como un</p>	<p>Covid-19: evento que impactó en la intención de abandono de trabajadores</p>
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

					factor mediador en estas relaciones.	
(Gooderham, Parry & Ringdal, 2008)	The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms	Performan ce empresarial	Artículo de investigación	Este artículo de investigación recupera tipos o prácticas de gerencias de recursos humanos (Calificativos, colaborativos o intermedias) y el impacto de estas dentro del performance de una muestra de 3281 firmas europeas	Los resultados de este artículo de investigación arrojaron que las prácticas calificativas tienen cierto impacto en empresas europeas, pero las prácticas colaborativas no. Se encontró también la necesidad de una	No hay investigación ni mención del Covid-19

					<p>mayor interacción entre la planeación estratégica y las prácticas de gestión de recursos humanos</p>	
<p>(Ojeda & Steffens, 2017)</p>	<p>Resiliencia y su influencia en vendedores de empresas multinivel colombianas.</p>	<p>Caso de estudio: Empresa Multinivel</p>	<p>Caso de estudio</p>	<p>Este caso de estudio que a su vez es una investigación, del impacto de las técnicas de resiliencia en vendedores de empresas multinivel que operan en Colombia (Herbalife, Amway y Nu Skin) y el impacto que tienen estas estrategias en sus</p>	<p>Los resultados que se obtuvieron resaltan que en las empresas estudiadas, que son una muestra de las empresas de multinivel colombianas, no se aplican técnicas de resiliencia que dan como consecuencia bajo nivel de</p>	<p>No hay investigación ni mención del Covid-19</p>

				trabajadores o vendedores y en su percepción de la resiliencia.	autocontrol de emociones negativas en los vendedores, lo que limita la reacción de estos frente a eventos de incertidumbre, negativas o de desconocimiento	
(Salazar, Silva, Bermejo, & Lobelo del Río, 2020)	Comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia, una luz al final del camino:	Caso de estudio: Turismo	Caso de estudio	Dentro de este artículo, que tiene carácter de artículo de reflexión se hace el análisis de la situación por la que atravesó la industria del turismo en	Se encuentra la necesidad de enfocar las estrategias del turismo en la transformación digital, en estrategias de bioseguridad con	Evento que detonó la caída de la industria del turismo en Colombia

	¿Lamentación o llamado a la acción?			Colombia durante el covid-19 y la importancia del desarrollo de estrategias dentro del sector	ayuda y acompañamiento del gobierno con generación de políticas y apoyos financieros. Finalmente, se resolvió que el turismo es un sector que demuestra resiliencia acompañados de un deseo continuo de las personas de continuar viajando.	
(Galarza, 2020)	COVID-19, ambiente,	Modelo de negocio	Artículo de reflexión	En este artículo de reflexión se trata el	El desarrollo de una economía guiada a la	El covid-19 fue un evento

lecciones y modelos de negocio post-pandemia			<p>cronograma de hechos que ocurrieron desde el momento 0 del conocimiento del covid-19 como pandemia global, explora nuevos términos ingresados en estos periodos desde una perspectiva mucho más medio ambiental y el desarrollo de estrategias a nivel interno de la compañía que contribuyan desde este aspecto al desarrollo estructural de</p>	<p>sostenibilidad y a una economía priorizando la buena utilización de recursos garantizando menos repercusiones en el futuro en el sector empresarial</p>	<p>medioambiental que dejó enseñanzas en el sector empresarial para generar estrategias guiadas a la sostenibilidad que puede reforzar el sistema económico y social en el que nos encontramos actualmente</p>
----------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				la humanidad basada en la sostenibilidad.		
(Seetharama n, 2020)	Business models shifts: Impact of Covid-19.	Modelo de negocio	Artículo de reflexión	Aborda los cambios generados en los modelos de negocio a raíz de la pandemia explorando temas de intensidad de la información del producto y como fue el impacto en el proceso de la oferta y la demanda	Se destaca como conclusión la importancia de la agilidad dentro del proceso de crear estrategias para responder al dinamismo del entorno empresarial, así como la implementación de estrategias guiadas a la digitalización.	Falta de precedentes de una situación como el covid-19 sin embargo es claro el efecto que tuvo sobre la economía y la inestabilidad del mercado
(Pinzaru et al., 2020)	The impact of the covid-19	Modelo de negocio	Artículo de reflexión	Recupera los efectos de la pandemia en los	Se encontraron cinco aspectos	Genero cambios en la fuerza de

	pandemic on business. A preliminary Overview			modelos de negocio haciendo un énfasis importante en la reconstrucción de los negocios en el aspecto estratégico y en el replanteamiento de estos para sobrellevar la coyuntura de la pandemia	relevantes en la supervivencia de una compañía, que son la recuperación de ingresos, la redefinición de las operaciones, el replanteamiento de las organizaciones, la aceleración de la digitalización y la adaptación de estrategias de marketing	trabajo, en la dinámica de la oferta y la demanda de productos y servicios, disrupciones en la cadena de suministros y todo esto en el resultado de los cambios en los modelos de negocio.
(Bellido et al., 2021)	Efectos de la Covid-19 en el	Ambiente laboral	Artículo de	En este artículo de investigación se	Como resultado se obtuvo que la muestra	Dentro del artículo se

	estrés laboral		investigación	desarrolla un análisis en trabajadores del sector público sobre el efecto y la relación del covid-19 con variables sociolaborales y el efecto de salud emocional que generaba en esta muestra de trabajadores.	estudiada sufre de un nivel de estrés medio alto, en el que se relacionan la variable de alta demanda de trabajo y poco control sobre el mismo, que refiere entonces a la baja calidad de las condiciones laborales sumado a la incertidumbre que tenían sobre el contagio del virus	considera la hipótesis de que la pandemia y todos los efectos que tuvo en el ambiente laboral y sus cambios fue un posible driver y estímulo que podría generar estrés en los trabajadores.
(Reyes et al., 2021)	Desafíos de la gestión del talento	Gestión humana	Artículo de reflexión	Este artículo ofrece un análisis estructurado	Retomar la gestión humana desde una	Generó cambios en el panorama del

	humano en tiempos de pandemia covid 19.			del impacto que tuvo el covid-19 en la gestión del talento humano dentro de las compañías, en aspecto como el reclutamiento, retención y desarrollo del talento, y el efecto de este en las dinámicas y el comportamiento del talento dentro de este nuevo ambiente laboral	visión disruptiva y de innovación implementando estrategias de transformación tecnológica con el objetivo de lograr eficiencias dentro de las empresas en costos, ejecuciones y productividad	talento humano, pero también generó la necesidad de diferentes estrategias en el campo más que todo en el nivel digital para cada necesidad de la gestión del talento humano.
(Feliz & Contreras, 2021)	Impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo durante	Liderazgo y resiliencia	Artículo de investigación	Artículo de enfoque cuantitativo, en este se hace un análisis con los resultados obtenidos del	Se obtuvo como resultado que el tipo de liderazgo que destaca dentro de los	Evento que influyó de manera directa o indirecta en el desarrollo

	la pandemia Covid-19 en supervisores de la empresa Grupo Laugama, periodo abril-julio 2021, Distrito Nacional, República Dominicana.			impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en supervisores durante la pandemia	supervisores evaluados es el liderazgo con un estilo transformacional, así como el tipo de inteligencia emocional empática que tiene como resultado una motivación y superación personal dentro de los trabajadores.	emocional y el liderazgo de los líderes y el impacto de esto a los trabajadores.
(Culma et al., 2020)	La Cultura y el Clima de las Organizaciones en la Época del Confinamiento a	Ambiente laboral	Artículo de reflexión	Examina cómo debido a la pandemia del covid-19 impacto en la cultura y el clima organizacional de las	Se tuvo como resultado que una de las variables que más impacto en la cultura organizacional y al	El COVID fue un elemento que obligó a las compañías a desarrollar

	Causa del Covid-19.			empresas, así como el efecto de la implementación de estrategias digitales como el teletrabajo y las restricciones que esto significó en el desarrollo de la cultura empresarial	colaborador en la implementación del teletrabajo fue la falta de capacitación que tenían en aspectos digitales, así como el desconocimiento de las compañías sobre el sentimiento de sobrecarga laboral y de responsabilidades en sus trabajadores.	gestiones de intervención, donde la cultura empresarial y el clima organizacional se ven impactados
(Briones-Jácome, 2020)	Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-	Gestión humana	Ensayo	Dentro de este ensayo se analiza cómo se desarrollaron temas de psicología	Destaca la psicología organizacional positiva como herramienta para	Amenaza el bienestar laboral de las empresas, no solo es evento que

	19			organizacional dada la pandemia, y en conjunto el efecto en el personal en cuanto a su bienestar y salud mental.	generar estrategias de impacto dentro de los trabajadores, impulsando así el sostenimiento de la empresa a través del estado emocional de estos generando incrementos en la productividad y eficiencia laboral	incluye riesgos biológicos sino también riesgos sociales
(Torner, 2021)	Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto	Liderazgo y resiliencia	Artículo de investigación	Investigación cuantitativa para el entendimiento de la relación entre el tipo de liderazgo adaptativo y	Como resultado se obtuvo que, gracias a la implementación del liderazgo adaptativo, los trabajadores	El liderazgo adaptativo como elemento que impacta positivamente en el

	COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano			el desempeño organizacional	perciben apoyo en la gestión de los cambios, así como desarrolla en ellos competencias guiadas a la innovación y a la creatividad, resultó que este tipo de liderazgo se relaciona con emociones positivas, desarrollo personal y trabajo en equipo.	desempeño laboral durante el covid-19
(Hoyos-Estrada & Sastoque-Gómez, 2020)	Marketing Digital como oportunidad de digitalización de	Modelo de negocio	Artículo de reflexión	Dentro de este artículo se recuperan las herramientas del marketing digital como	El marketing digital ofrece a las compañías en crecimiento la posibilidad de	Efecto negativo en el crecimiento de empresas medianas y pequeñas del país

	las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19			una estrategia y oportunidad de crecimiento para las empresas medianas y pequeñas durante y después del periodo de pandemia, así como también la importancia que tienen este tipo de compañías en el desarrollo del entorno empresarial	replantear los límites estructurales que se plantearon en un inicio, construir y fortalecer un mercado a través de redes sociales y sitios web y de esta forma prepararse para poder asumir eventos de incertidumbre	que representan para Colombia un 28% del producto interno bruto, quienes generan empleo y aportan a la producción nacional
(Guerrero Alvarado et al., 2022)	La comunicación interna como herramienta	Planeación estratégica	Artículo de reflexión	Comunicación interna como herramienta fundamental en el	La comunicación interna dentro de las organizaciones es fundamental, ya que	Evento que afecta directamente el comportamiento organizacional que

	estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional			desarrollo empresarial, que debe estar presente en la planeación estratégica de la compañía para garantizar el mantenimiento cultural de la organizacional	esto garantiza que se transmita y se desarrolle la cultura organizacional y se representan los valores de la empresa a la sociedad.	se debe atacar desde diferentes frentes: foco en planeación estratégica
(Torner, 2021)	Calidad de vida laboral en un entorno COVID- 19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional	Performan ce empresarial	Artículo de investigación	Se hace el análisis correlacional entre la calidad de vida laboral y el desempeño organizacional dentro de una muestra de empresas en el sector eléctrico colombiano.	Como resultado se obtuvo una alta correlación positiva entre las variables estudiadas, y que las estrategias guiadas a las iniciativas de crecimiento profesional	Situación social que impactó de forma positiva en la calidad de vida laboral, esto por la creación de estrategias enfocadas al

					y desarrollo personal fortalecieron la calidad de vida laboral y el rendimiento	desarrollo del personal
(Canales-Farah et al., 2021)	Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19	Performan ce empresarial	Artículo de investigación	Artículo de investigación que aborda y estudia la relación entre el clima organizacional o el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores en las empresas	Los resultados obtenidos nos reafirman una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se identificó que factores como la autonomía, empoderamiento, entrenamiento y colaboración también impactan	Confinamiento laboral; causa de disminución del empleo formal en Lima, Perú

					positivamente en el desempeño laboral	
(Villa Sánchez, 2020)	Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante	Liderazgo y resiliencia	Artículo de investigación	Describe una aproximación a este nuevo tipo de liderazgo: el liderazgo resiliente y su efecto en la transformación de organizaciones, que identifican como un tipo de liderazgo empleado en situaciones desfavorables o desconocidas.	El tipo de liderazgo resiliente es primordial en las organizaciones ya que con este se promueven los cambios e innovaciones de una manera positiva que influye consecuentemente en el alcance de las metas	Indicador de vulnerabilidad humana, y punto de partida para la creación de cambios en la mayoría de los aspectos de la vida.
(Muñante, 2021)	Relación entre la resiliencia y el	Liderazgo y resiliencia	Revisión sistemática	Estudio de la relación entre la	Se obtuvo un resultado correlacional	No hay investigación

	liderazgo en el entorno laboral		de literatura	resiliencia y el liderazgo en un entorno laboral y empresarial y en cómo la implementación de estos tiene un impacto en el desenvolvimiento del colaborador en su entorno	bilateral entre la resiliencia y el liderazgo, la resiliencia influye en el liderazgo y el liderazgo a su vez influye en el desarrollo de la resiliencia dentro de una empresa	directa sobre el Covid-19
(Pérez et al., 2022)	Análisis de la resiliencia organizacional en tiempos de la Covid-19: una mirada bibliométrica	Performan ce empresarial	Revisión sistemática de literatura	Revisión sistemática de la bibliografía con el software SciMat, donde se hizo el análisis a detalle de 388 artículos de investigación relacionados con temas	Se obtuvo como resultado que los países con mayor efectividad de citación de los artículos con esta temática específica son Estados Unidos, Reino Unido, China, Italia,	Dentro del artículo mencionan 4 factores importantes para lograr sobrellevar la coyuntura del covid-19, donde hacen énfasis a 2

				de resiliencia organizacional	Alemania y Australia. Concluyeron que es necesario revisar las estrategias de planeación en el corto y mediano plazo (con mayor frecuencia y en menos tiempo)	puntos, trabajar para el sostenimiento de los empleos y las empresas y la construcción de una recuperación resiliente
(Zárate-Negrete, 2021)	Incertidumbre en la gestión del capital humano ante la contingencia covid-19 en la industria automotriz del	Caso empresarial	Estudio de caso	Análisis y conocimiento de las estrategias usadas por los líderes en las áreas de la gestión humana en el estado de Guanajuato en México en el sector de automotores y los	Se tiene como resultado que las estrategias planteadas por los líderes de las áreas de gestión humana y los mismos líderes son cruciales dentro de las empresas	La pandemia como evento que fortalece el manejo del capital humano y su papel dentro del desarrollo de las organizaciones generando una

	estado de Guanajuato, México			efectos de la aplicación de estas estrategias en las personas.	para la recuperación de estas frente a eventos de incertidumbre	nueva era en la realidad laboral de los trabajadores.
(Ramírez Molina et al., 2018)	Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano	Liderazgo y resiliencia	Revisión sistemática de literatura	Este artículo contiene una revisión de literatura con un énfasis en la relación entre el liderazgo y su efecto potencializador en la gestión del talento humano	Como conclusión se obtuvo que un buen desarrollo del liderazgo resiliente tiene un efecto en el desarrollo del talento de las compañías, esto tiene un efecto positivo en la seguridad de cada individuo que se traduce en resultados satisfactorios personales y para la	No hay investigación directa sobre el Covid-19

					compañía, es importante desarrollar un liderazgo que esté alineado con la emocionalidad de las personas para disminuir los impactos negativos en el entorno de trabajo.	
(Serna Silva et al., 2018)	La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones	Performance empresarial	Artículo de reflexión	Aborda la importancia de la adaptación a cambios, la toma de decisiones, los aprendizajes y desaprendizajes que son factores desarrollados	La resiliencia organizacional no solamente influye en la planeación y el direccionamiento de una compañía en momentos de	No hay investigación directa sobre el Covid-19

				<p>en la resiliencia empresarial y la contribución que estos hacen no solo a la supervivencia sino al progreso de las organizaciones.</p>	<p>incertidumbre sino también en el desarrollo interno de la misma y el efecto positivo que tiene el clima organizacional, logrando la eficiencia en los procesos empresariales.</p>	
<p>(Avendaño Cantor, 2021)</p>	<p>Regulación emocional en la alta dirección: estrategia de mejoramiento del clima organizacional y</p>	<p>Ambiente laboral</p>	<p>Revisión de la literatura</p>	<p>Esta revisión se realizó con un enfoque hacia el desarrollo de la emocionalidad dentro del liderazgo y cómo se desarrollan los líderes frente a estímulos</p>	<p>Se encontró que el correcto manejo de las emociones es un factor importante para enfrentar las crisis y más en una persona con un rol de liderazgo</p>	<p>No hay investigación directa sobre el Covid-19</p>

	calidad de vida.			externos y en cómo se pueden enfocar las estrategias empresariales para el potencializar estas habilidades blandas para tener asertividad en la toma de decisiones	ya que permite un liderazgo determinante y asertivo. Un buen manejo de las emociones permite un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, favoreciendo las relaciones interpersonales, la reducción del estrés y las enfermedades,	
(Contreras et al., 2012, 196-206)	La organización como sistema complejo: implicaciones para	Liderazgo y resiliencia	Artículo de reflexión	Dentro de este artículo se hace un acercamiento a la definición de lo que es	El liderazgo ha sido investigado y las definiciones que se tienen de este no han	No hay investigación directa sobre el Covid-19

<p>la conceptualización del liderazgo</p>			<p>el liderazgo donde el objetivo del líder es promover la estabilidad y nuevas formas de adaptación dentro de una compañía</p>	<p>sido a un nivel profundo del conocimiento de la relevancia que tiene el líder dentro de la estabilidad y guía de una compañía por lo que es necesario abordar el liderazgo de una manera mucho más compleja y 360 entendiendo el rol que cumple dentro del desarrollo de una compañía.</p>	
-------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>(Contreras et al., 2010)</p>	<p>Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas</p>	<p>Liderazgo y resiliencia</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Dentro de este estudio se realizó el análisis de los tipos de liderazgo, los riesgos psicosociales y cómo van esos ligados al clima de las organizaciones.</p> <p>Este estudio se realizó en el sector de los servicios sociales y de salud, donde se tuvo una muestra de 400 participantes</p>	<p>Como resultado del estudio de correlación en las variables se obtuvo que hay una relación inversa entre el clima laboral y el riesgo psicosocial. Ahora entre los dos tipos de líderes estudiados (deseables y no deseables) donde el deseable (direccionado a las personas) tiene efecto positivo en el clima organizacional y el no deseable</p>	<p>No hay investigación directa sobre el Covid-19</p>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

					(direccionado al resultado) un efecto negativo y un deterioro en este clima organizacional.	
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------	--

Nota. Elaboración propia a partir de la recuperación de información de los artículos seleccionados para esta RSL

2.2.2 Participantes

Para este apartado lo principal es tener la aclaración de que la mayoría de los artículos usados en esta revisión bibliográfica son artículos teóricos y no fueron realizados bajo estudios necesariamente a participantes, o a empresas, dentro de estos artículos se realiza la recuperación y análisis de teorías históricas sobre las temáticas principales de esta RSL.

Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los artículos son de análisis teórico, en los artículos donde se realizaron estudios internos, en los que se menciona que son casos aplicados, los participantes de estos estudios se comprenden como los trabajadores de estas empresas, quienes fueron medidos bajo estrategias de conocimiento psicológico empresarial.

Durante la RSL se estudiaron casos empresariales dentro de un hospital, analizando el nivel de eficiencia que tenían las enfermeras enfrentándose al COVID 19 y el análisis de la estrategia empleada sobre las directivas del hospital. Así como también una firma empresarial en Londres en las que se midió el comportamiento de los trabajadores bajo cierto tipo de liderazgo y cómo este afectaba la capacidad resiliente de aquellos trabajadores.

A pesar de que se contó con este tipo de estudios, la revisión se enfocó en recuperar las características y los resultados que se tuvieron a partir de estos, y junto a lo anteriormente mencionado, se tuvo un enfoque en los aspectos que fueron determinantes dentro del desarrollo del estudio y que cosas deseaban estudiar los investigadores, para encontrar relación entre los artículos y la necesidad que se tenía para esta RSL.

2.2.3 Instrumentos

Dentro de los instrumentos utilizados por los autores en los artículos seleccionados se encuentran y destacan estudios de teorías anteriores, recopilación de información, y estudios dentro de un ambiente empresarial y de cualificación de los colaboradores dentro del ambiente laboral, así como también artículos de investigación cuantitativos que proporcionan marcos teóricos en función de esta RSL.

De la misma forma también se tuvieron en cuenta artículos que usaban métodos de prueba e investigaciones en empresas, con la finalidad de probar teorías e hipótesis anteriormente planteadas, en estos estudios buscaban contrastar, encontrar y definir las implicaciones o efectos de dos hipótesis planteadas.

En aquellos artículos que buscaban información del comportamiento resiliente de los trabajadores dentro de empresas multinivel se realizaron encuestas con el acompañamiento de personas especializadas en el comportamiento humano, definiendo de esta forma características cualitativas que permitían guiar y establecer a los colaboradores a un comportamiento previamente cualificado

3. Implicaciones prácticas/ conclusiones

Las situaciones de incertidumbre en una empresa generalmente son la causa de muchas dificultades que en los peores casos terminan la existencia de la misma si estos no se saben afrontar y no se está preparado para este tipo de problemáticas que se presentan que son turbulentas para el desarrollo y crecimiento de las compañías, por esta razón es clave tener un enfoque en el desarrollo de estrategias y planificación que permitan sobrellevar y actuar frente a los posibles cambios que traiga consigo la turbulencia.

Un ejemplo claro de una situación de incertidumbre, desconocida y de turbulencia que generó problemáticas en el entorno empresarial fue el virus del COVID-19, que ocurrió a finales de 2019 y que hasta el día de hoy se siguen teniendo secuelas, ya que la mayoría de las empresas terminaron afectadas, de todos los sectores, aunque cabe reconocer que algunos se vieron mucho más impactados que otros.

Reconocer entonces la importancia que tiene la planeación estratégica para el enfrentamiento de situaciones de turbulencia era lo que se quería encontrar a lo largo de esta revisión, principalmente una planeación estratégica desde el liderazgo y la gestión humana. Tras el análisis de cada uno de los artículos relacionados con el tema de investigación anteriormente expuesto, se hallaron los fundamentos teóricos que son la base de apoyo de la necesidad de creación de estrategias empresariales para garantizar la resiliencia y perdurabilidad de una empresa, que son definidas como la capacidad de reaccionar frente a eventos desconocidos y el poder ser rentables

y subsistir en el tiempo respectivamente, así entonces dentro de la contrastación de los artículos, la mayoría de los teóricos o autores clasifican a la planeación estratégica como una primera necesidad dentro del desarrollo empresarial y también dentro de su guía de ejecución.

En el desarrollo de la intersección del conjunto de artículo expuestos en este documento, se encontraron implicaciones teóricas similares, la primera de ellas es la importancia que cada uno de los autores le da a la planeación estratégica como método de supervivencia frente a las crisis, y no solamente eso sino esta planeación como garantía de una buena estructuración de la empresa, aunque en algunos de los artículos no exponían directamente esta temática, dentro de su contenido hablaban implícitamente de la función estratégica y su relevancia en la distinción de objetivos empresariales, que en esto se incluye la capacidad de reacción frente a condiciones de un ambiente empresarial desconocido, y la perdurabilidad de las empresas frente a estas situaciones.

Junto con la planeación estratégica, el término liderazgo y cómo se aplica es una temática constante dentro de los artículos, y con este también el término de la gestión humana, que finalmente son la herramienta con la cual se baja esta planeación estratégica previamente desarrollada, y son el líder y la gente quienes están encargados de llevar a cabo la estrategia con la meta de cumplir los objetivos, así bien, se encontraron estudios que buscaban conocer y reafirmar la implicación que tiene la capacidad de liderazgo de una persona, la forma de entender a la gente y el manejo de este recurso en la capacidad de resiliencia y perdurabilidad de una empresa, de esta forma entonces el liderazgo y la gestión del recurso humano se vuelven fundamentales dentro de la resiliencia y la perdurabilidad.

A pesar de que se encontró que el talento humano y el liderazgo son claves dentro de la planeación estratégica con el objetivo de lograr resiliencia y perdurabilidad en las compañías, se tiene que destacar que el hecho de generar objetivos estratégicos a partir de estas perspectivas de calidad y bienestar laboral para los colaboradores según las definiciones y teorías planteadas por los autores de los artículos revisados no garantiza el cumplimiento directo de los mismos. Aunque se afirme que es una parte esencial dentro del proceso, es necesario atacar las situaciones de turbulencia desde todos los frentes posibles y realizar un trabajo de conciencia colectiva y pensamiento sistemático de cada área de las empresas, en las que trabajen de manera conjunta reconociendo la importancia de tener una capacidad provisoria frente al entorno de la compañía, de esta forma garantizando la resiliencia y aportando a la perdurabilidad de esta.

4. Referencias bibliográficas

Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (3 de enero de 2022). *Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing?* Obtenido de <https://www-emerald-com.ez.urosario.edu.co/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2021-2919/full/pdf?title=over-half-a-century-of-strategic-planning-performance-research-what-have-we-been-missing>

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=YSt1DwAAQBAJ&lpg=PR9&ots=qTOxbEv2pA&dq=%20Ansoff&lr&hl=es&pg=PR9#v=onepage&q&f=false>

Avendaño Cantor, L. R. (2021). *Regulación emocional en la alta dirección: estrategia de mejoramiento del clima organizacional y calidad de vida*. Repositorio Institucional. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/36013>.

Bellido, R., Gamarra, M., Aguilar, J., Pastor, K., & Morales, B. (2021). *Efectos de la Covid-19 en el estrés laboral*. Universidad de Ciencia Y Tecnología. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i109.458>

Bolatan, G., Golgeci, I., Arslan, A., Tatoglu, E., Zaim, S., & Gozlu, S. (24 de marzo de 2022).

Unlocking the relationships between strategic planning, leadership, and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management. Obtenido de <https://www-emerald-com.ez.urosario.edu.co/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2020-0897/full/pdf?title=unlocking-the-relationships-between-strategic-planning-leadership-and-technology-transfer-competence-the-mediating-role-of-strategic-quality-management>

Briones-Jácome, I. E. (2020, Julio 18). *Psicología organizacional en tiempos de la pandemia*

COVID-19. Revista científica: Dominio de las ciencias. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>

Cadena, J., Gúzman, A., & Rivera-Rodriguez, H. (febrero de 2006). *¿Es posible medir la*

perdurabilidad empresarial? Obtenido de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/323>

Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.* Obtenido

de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002

Canales-Farah, A. M., Lopez-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021, mayo 01). *Clima*

Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>

Contreras, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. A. (2012). *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo* (Vol. Vol 10). Criterio libre. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966872>

Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 18(2), 7-17. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200002&lng=en&tlng=es.

Culma, B., Londoño, D., García, Y., Tabares, D. (2020). *La Cultura y el Clima de las Organizaciones en la Época del Confinamiento a Causa del Covid-19*. Unipamplona. Conocimiento, Investigación y Educación CIE. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/view/1736>

Feliz, P., & Contreras, J. (2021). *Impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo durante la pandemia Covid-19 en supervisores de la empresa Grupo Laugama, periodo abril-julio 2021, Distrito Nacional, República Dominicana*. Repositorio Institucional RI-UNPHU. <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4120/Impacto%20de%20la%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20liderazgo%20durante%20la-%20Paloma%20M.%20Feliz-%20Jorge%20J.%20Contreras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galarza, C. (13 de julio de 202). *COVID-19, ambiente, lecciones y modelos de negocio post-pandemia*. Mercados & Empresas. Retrieved July 24, 2023, from <https://mercadoyempresas.com/web/aporte-tecnico.php?id=157>

Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (17 de noviembre de 2008). *The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms*.
Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237229885_The_Impact_of_Bundles_of_Strategic_Human_Resource_Management_Practices_on_the_Performance_of_European_Firms

Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional*. Dialnet. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. D. (30 de junio de 2020). *Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del COVID – 19*. Revista científica de anfibios. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>

Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=IfI3EAAAQBAJ&lpg=PR3&ots=9KsLHQK-RV&dq=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20&lr&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Limphaibool, W., Buranapin, S., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2022). *Collective Mindfulness and Organizational Resilience in Times of Crisis*. Obtenido de <http://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP>

Maldonado, J. Á. (2018). *La estrategia empresarial*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886333/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_2018-libre.pdf?1530203236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1674513361&Signature=YNx1pBhOKlqM4zFMSi2UPiRT50EOyHnHuhW0cWGtxR8r5LiEd

Matiz, J., Quiroga, S., Izasa, S., Malaver, N., & Rivera-Rodriguez, H. (agosto de 2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero*. Obtenido de <https://repository-urosario-edu-co.ez.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3345/Fasciculo102.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muñante, G. (2021). *Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral*. Repositorio Institucional. Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/13204>

Morales, L., & Camacho, A. (2019). *Productividad de las empresas y su competitividad en los mercados*. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65441590/Productividad de las empresas y su C ompetividad en los Mercados-libre.pdf?1610837828=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProductividad de las Empresas y su Compe.pdf&Expires=1674753461&Signat](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65441590/Productividad_de_las_empresas_y_su_Competicidad_en_los_Mercados-libre.pdf?1610837828=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProductividad_de_las_Empresas_y_su_Compe.pdf&Expires=1674753461&Signat)

Ojeda, D., & Steffens, E. (15 de septiembre de 2017). *Resiliencia y su influencia en vendedores de empresas multinivel colombianas*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2026/Resiliencia%20y%20su%20i nfluencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perez, N., Vega, R., & Lopez, Y. (14 de junio de 2022). *Análisis de la resiliencia organizacional en tiempos de la Covid-19: una mirada bibliométrica*. Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication. 10.47909/ijsmc.167

Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). *The impact of the covid-19 pandemic on business. A preliminary Overview*. Strategica 2020. https://www.researchgate.net/publication/345733364_The_Impact_of_The_COVID-19_Pandemic_on_Business_A_Preliminary_Overview/link/5fac0f83a6fdcc331b94daf5/download

Popkova, E., Bogoviz, A., Loboca, S., Chililov, A., Sozinova, A., & Sergi, B. (21 de abril de 2022). *Changing entrepreneurial attitudes for mitigating the global pandemic's social drama*.

Obtenido de Humanit Soc Sci Commun 9, 141 : <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1057/s41599-022-01151-2>

Puglieri, F., Salvador, R., Romero-Hernandez, O., Filho, E., Piekarski, C., De Francisco, A., Ometto, A. (5 de abril de 2022). *Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development*. Obtenido de <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1002/bse.3074>

Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D., Avendaño Villa, I., & Herrera, B. (2018). *Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano*. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. <http://hdl.handle.net/11323/5266>

Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021, septiembre 20). *Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19*. Revista Universidad y Sociedad. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600232&script=sci_arttext&tlng=pt

Rivera-Rodriguez, H. (2019). *Turbulencia empresarial: Lecciones aprendidas*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://www-digitaiapublishing-com.ez.urosario.edu.co/a/62182>

Salas-Navarro, K., Manguel-Mejía, H., & Acevedo-Chedid, J. (2016, Julio 18). *Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro*. Revista chilena de ingeniería.

https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/8742/DOI10_4067S0718-33052017000200326.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar, E., Silva, J., Bermejo, B., & Lobelo del Río, J. (2 de julio de 2020). *Comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia, una luz al final del camino: ¿Lamentación o llamado a la acción?* Obtenido de RISTI: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/7268/Comportamiento_sector_tur%C3%ADstico_colombiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sautu, R. (1997). *Acerca de qué es y no es investigación*. Obtenido de La trastienda de la investigación: <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Sautu.-Acerca-de-qu%C3%A9-es-y-no-es-investigaci%C3%B3n-cient%C3%ADfica-en-ciencias-sociales.pdf>

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & Koning, A. (27 de septiembre de 2021). *Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda*. Obtenido de Elsevier: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>

Schneider, B. (2006). *Resiliencia*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=zDE91-OQroEC&lpg=PA260&ots=Rua4cm9Qkm&dq=resiliencia%20&lr&hl=es&pg=PA262#v=onepage&q=resiliencia&f=false>

Seetharaman, P. (29 de junio de 2020). *Business models shifts: Impact of Covid-19*. International Journal of Information Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

Serna Silva, G., Zenozain Cordero, C., & Schmidt Urdanivia, J. (09 de febrero de 2018). *La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones*. Gestión en el tercer milenio. <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>

Torner, C. S. (26 de febrero de 2021). *Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano*. Revista Estrategia Organizacional. <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>

Torner, C. S. (30 de octubre de 2021). *Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional*. Revista Escuela de Administración de Negocios N. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>

Villa Sánchez, A. (01 de junio de 2020). *Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante*. FORO EDUCACIONAL. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Villamar, H. (2015). *La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial*. Obtenido de Revista contribuciones a la Economía : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53370540/resiliencia-libre.pdf?1496426285=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_RESILIENCIA_SU_APLICACION_EN_EL

[SECTO.pdf&Expires=1674750310&Signature=gAnxC86l-1Tnt6yOAtmmDKGV88JVEntQIE6V1BH-R6NKOfPWI](#)

Wibowo, A., & Paramita, W. (6 de diciembre de 2021). *Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation*. Obtenido de <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/15480518211068735>

Yan, H., Liu, Z. L., Wang, H., Xuehua, Z., Zheng, X. (22 de septiembre de 2022). *How does the COVID-19 affect earnings management: Empirical evidence from China*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101772>

Yoshikuni, C., Favaretto, J., Albertin, A., & Meirelles, F. (2022). *How can Strategy-as-Practice Enable Innovation under the Influence of Environmental Dynamism?* Obtenido de Scielo Brasil: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200131.en>

Yu, M., Wen, J., Smith, S., & Strokes, P. (16 de septiembre de 2022). *Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model*. Obtenido de <https://www-emerald-com.ez.urosario.edu.co/insight/content/doi/10.1108/LODJ-09-2021-0437/full/html>

Zárate-Negrete, L. (06 de abril de 2021). *Incertidumbre en la gestión del capital humano ante la contingencia covid-19 en la industria automotriz del estado de Guanajuato, México*.

Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.

<https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.914>