



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.**

**CASO: FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019**

**Autora:**

Lcda. Raquel Seijas Alcalá

C.I. 18.652.909

**Tutora:**

MSc. Ana Salazar Bossio

Informe de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, noviembre de 2021

Cumaná, miércoles, 18 de noviembre de 2020

Sres.  
**Comisión Coordinadora**  
**Postgrado en Ciencias Administrativas**  
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

### **CARTA AVAL DEL TUTOR (Trabajo de Grado)**

Quien suscribe, **Ana Salazar Bossio**, Cédula de Identidad N°**8639162** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado intitulado **Resiliencia Organizacional. Caso: Fundación Regional "El Niño Simón", Cumaná, estado Sucre, año 2019** elaborado por el(la) participante **Raquel Seijas Alcalá** Cédula de Identidad N° **18652909**, perteneciente a la Cohorte **2015** de la mención **Gerencia en Recursos Humanos** para optar al título de *Magister Scientiarum* en Ciencias Administrativas, declaro que he revisado exhaustivamente su contenido y otorgo el visto bueno para que sea presentado ante el Jurado Examinador que se le designe.

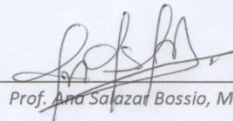
En consideración a lo anterior, **avalo la entrega del informe final del Trabajo de Grado.**

Mis puntos de contacto son:

Teléfono(s) **0414-8390069**

e-mail: **anaysabel07@gmail.com**

Agradeciéndoles su atención se despide de ustedes.



Prof. **Ana Salazar Bossio**, Msc.

Cumaná, miércoles, 18 de noviembre de 2020

Sres.  
**Comisión Coordinadora**  
**Postgrado en Ciencias Administrativas**  
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

### SOLICITUD DE DESIGNACIÓN DE JURADOS

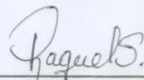
Quien suscribe, **Raquel Seijas Alcalá** Cédula de Identidad N° **18652909**, perteneciente a la Cohorte **2015** de la mención **Gerencia en Recursos Humanos** recorro a ustedes, conforme a lo establecido en el Art. 68 del reglamento de estudios de Postgrado de la UDO, para solicitar la designación del Jurado Examinador del Trabajo de Grado intitulado **Resiliencia Organizacional**. **Caso: Fundación Regional "El Niño Simón", Cumaná, estado Sucre, año 2019** que presento como requisito para optar al título de *Magister Scientiarum* en Ciencias Administrativas.

Anexo a la presente comunicación carta aval del Tutor.

Mis puntos de contacto son:

Teléfono(s) del participante: **0416-6940873 / 0426-1815973**  
e-mail: **seijasalcala@gmail.com**

Agradeciéndoles su atención se despide de ustedes.



Lcda. Raquel Seijas Alcalá



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO SUCRE

ACTA: DEFENSA PRIVADA DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, profesores Abner Liendo, Carlos Monteverde y Ana Salazar, miembros del Jurado Examinador, designados por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, reunidos en Sala de la Capellanía de la UDO, Iglesia Santa Inés, Cumaná, estado Sucre, para evaluar el Trabajo de Grado intitulado "Resiliencia organizacional. Caso: Fundación Regional "El Niño Simón", Cumaná, Estado Sucre, año 2019", presentado por el(la) maestrando Raquel Seijas, titular de la cédula de identidad N° 18.652.909, participante de la cohorte 2015, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, en la mención Gerencia de Recursos Humanos; en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 68 al 74 del Reglamento de Postgrado de la Universidad de Oriente, y leído como fue el Trabajo de Grado citado, procedieron a realizar el Acto de Defensa Privada establecido en el Artículo 51 ejusdem.

Siendo las 10:00am, el (la) Tutor(a) Prof(a). Ana Salazar, en su carácter de Presidente del Jurado, dio lectura al procedimiento que habría de seguirse según el protocolo establecido por la Coordinación del Programa para la apertura del acto. Seguidamente, el(la) participante procedió a ofrecer la exposición relativa a los aspectos más relevantes de su trabajo; culminada la exposición y conforme al procedimiento reglamentario, el(la) Presidente del Jurado invitó a los restantes miembros a que procedieran a hacer las preguntas y observaciones, tal y como lo establece el literal "e" del Artículo 74 ejusdem. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Abner Liendo, seguidamente el(la) profesor(a) Carlos Monteverde y finalmente el(la) Presidente, profesor(a) Ana Salazar.

Finalizada la defensa del trabajo a las 11:40am, los miembros del Jurado Examinador procedieron a deliberar en privado para formular un juicio sobre el Trabajo de Grado y su defensa oral, emitiendo el veredicto: APROBADO

Observaciones: Sin Observaciones

Se levanta la presente acta en Cumaná, el día 20/11/2021

Prof(a) Abner Liendo  
C.I. 10.461.383

Prof(a) Carlos Monteverde  
C.I. 12.274.715

Prof(a) Ana Salazar, Tutor(a)  
C.I. 8.639.362

Prof. Rafael García  
C.I. 10.462.247  
Coordinador del Postgrado

TG-2021-04

Sello  
  
Coordinación de Post-Grado  
en Ciencias Administrativas  
NÚCLEO DE SUCRE

## **DEDICATORIA**

*A Dios Todopoderoso, que me ha dado todo, que me ha dado la energía, el entendimiento y la capacidad de hacer esta investigación.*

*A mis Hijos, Leandro y Cristian, ustedes son mi razón, mi impulso, mis tesoros, mis ganas de ser resiliente y enseñarles con mi ejemplo.*

*A mi Esposo, mi compañero y apoyo en cada reto.*

*A mi Madre, siempre estás ahí, siempre crees en mí, todo es posible contigo a mi lado.*

*A la Universidad de Oriente, la Casa más Alta, que se levantará con resiliencia.*

***Licda. Raquel Alejandra Seijas Alcalá***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre y a todos sus integrantes, por toda su receptividad ante esta investigadora.

A la Universidad de Oriente, a la Coordinación de Postgrado en Ciencias administrativas y a todo su personal, por brindarme esta oportunidad académica y darme toda su colaboración.

A mi asesora, Profesora Ana Salazar Bossio, por su dedicación, apoyo y orientaciones oportunas.

A mis Profesores de la Universidad de Oriente, en especial a: María Teresa Centeno, Carlos Monteverde, Abner Liendo, Luis Martínez, Nubia Lisboa y Pedro Aguilar, por sus valiosos aportes.

A mi familia, especialmente a mi esposo, mis hijos, mi madre y mi suegra, por su comprensión y apoyo activo.

A Yoslieth López y Ruth Quintero, por ser mi Equipo hasta el final y motivarme a seguir adelante siempre.

A todos mis compañeros, especialmente a: Yotsy Jiménez, Mayerlin Chorasmo, Yanetsi González, Gabriel Oñate, Yelitze Bravo, Ana Verde, Ada Meza, Irbenis Márquez, Eduard Martinez, Saúl Carvajal, Jannellys Gómez y Gepsys Espinoza, por acompañarme en esta búsqueda de conocimientos.

*Licda. Raquel Alejandra Seijas Alcalá*

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE CUADROS	VII
CUADRO 1. VARIABLE: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	6
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2.- OBJETIVOS	16
1.2.1.- <i>Objetivo general</i>	16
1.2.2.- <i>Objetivos específicos</i>	17
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1.1.- <i>Antecedentes internacionales</i>	20
2.1.2.- <i>Antecedentes nacionales</i>	23
2.1.3.- <i>Antecedentes regionales y locales</i>	25
2.2.- BASES TEÓRICAS	28
2.2.1.- <i>Organizaciones</i>	28
2.3.- RESILIENCIA	35
2.3.1.- <i>Resiliencia individual</i>	35
2.4.- LA RESILIENCIA VISTA DESDE LA ORGANIZACIÓN	40
2.4.1.- <i>Características de las organizaciones resilientes</i>	44
2.4.2.- <i>Factores protectores de la resiliencia dentro de la organización</i>	46
2.4.3.- <i>Beneficios de la resiliencia organizacional</i>	48
2.4.4.- <i>Relación de la resiliencia individual con la resiliencia organizacional</i>	49
2.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	51
VARIABLE: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	51
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>52</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>52</b>
<b>ÍTEMS</b>	<b>52</b>
<b>1. 1. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LA RESILIENCIA MANIFIESTAS EN LOS INTEGRANTES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.</b>	<b>52</b>
<b>COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b>	<b>52</b>
<b>2. ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE QUE ESTÉN PRESENTES EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.</b>	<b>53</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>53</b>
<b>-RECONOCIMIENTO DE LOS APORTES DE LAS PERSONAS.</b>	<b>53</b>
<b>-IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS INTERNOS Y POTENCIALIDADES.</b>	<b>53</b>
<b>-CORRELACIÓN ENTRE EL PROYECTO INSTITUCIONAL Y LOS PROYECTOS INDIVIDUALES.</b>	<b>53</b>
<b>3. ESPECIFICAR LOS FACTORES PROTECTORES DE LA RESILIENCIA QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.</b>	<b>53</b>
<b>FACTORES PROTECTORES</b>	<b>53</b>
<b>4. DETERMINAR LOS BENEFICIOS DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL QUE TIENE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.</b>	<b>54</b>
<b>BENEFICIOS</b>	<b>54</b>
<b>5. DESCRIBIR EL PROCESO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.</b>	<b>54</b>
<b>PROCESO</b>	<b>54</b>
<b>CUADRO 1</b>	<b>54</b>
2.6.- IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	55
2.6.1.- <i>Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre</i>	55
2.6.2.- <i>Reseña histórica</i>	55
2.6.3.- <i>Misión</i>	56
2.6.4.- <i>Visión</i>	57
2.6.5.- <i>Objetivos Estratégicos</i>	57
2.6.6.- <i>Estructura Organizativa</i>	59
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>62</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>62</b>
3.1.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.- ÁREA DE ESTUDIO	64
3.4.- POBLACIÓN	64
3.5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66



3.6.- TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	67
3.7.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>70</b>
<b>PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>70</b>
4.1.- COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LA RESILIENCIA MANIFIESTAS EN LOS INTEGRANTES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.	70
4.2.- CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE PRESENTES EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.	81
4.3.- FACTORES PROTECTORES DE LA RESILIENCIA QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.	89
4.4.- BENEFICIOS DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL QUE TIENE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.	106
4.5.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE.	110
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>116</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”</b>	<b>116</b>
5.1.- ESTRATEGIAS VINCULADAS AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LA RESILIENCIA	117
5.2.- ESTRATEGIAS VINCULADAS AL FORTALECIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES RESILIENTES	119
5.3.- ESTRATEGIAS VINCULADAS AL FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES PROTECTORES DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	120
5.4.- ESTRATEGIAS VINCULADAS AL FORTALECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	123
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>133</b>
6.1.- CONCLUSIONES	133
6.2.- RECOMENDACIONES	136
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>144</b>
<b>METADATOS</b>	<b>158</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las competencias emocionales de la resiliencia.....	70
<b>TABLA 2:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	74
<b>TABLA 3:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	76
<b>TABLA 4:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	81
<b>TABLA 5:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	89
<b>TABLA 6:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	92
<b>TABLA 7:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	96
<b>TABLA 8:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	97
<b>TABLA 9:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	100
<b>TABLA 10:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	107
<b>TABLA 11:</b> Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Organigrama de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre...</b>	<b>61</b>
<b>Figura 2. Fórmula del Coeficiente de Alfa de Cronbach.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 3. Componentes de la Resiliencia Organizacional.....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 4. Proceso de la Resiliencia Organizacional.....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Variable: Resiliencia organizacional.....</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 2. Distribución de la población por unidad funcional.....</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 3. Distribución de la población por tipo de función.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo1. Cuestionario.....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo 2. Guía de Entrevista no estructurada.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 3. Matriz de Validez del Cuestionario con Alfa de Cronbach.....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 4. Constancia de Juicio del Experto.....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo 5. Constancia de Juicio del Experto.....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo 6. Constancia de Juicio del Experto.....</b>	<b>148</b>



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Autora: Lcda. Raquel Seijas A.  
C.I. 18652909

Tutora: Msc. Ana Salazar Bossio  
Septiembre, 2021

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general “Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.” Esta investigación se enmarcó dentro de un nivel descriptivo, se trató de un proyecto factible y el diseño fue de campo. Para llevarla a cabo se tomó la población de la sede principal de la institución objeto de estudio, que es un total de 63 personas, conformada por 55 trabajadores y 8 miembros de la Junta directiva. Se aplicó como técnica de investigación: la encuesta y como instrumento de recolección de datos: el cuestionario de preguntas cerradas, compuesto por 54 ítems, utilizando el escalamiento tipo Likert. Para obtener la mayor cantidad y calidad de información se aplicó una entrevista no estructurada a los miembros de la junta directiva. El estudio se basó en un análisis cuantitativo. Para medir la confiabilidad del cuestionario aplicado se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado fue de 0,96; presentando un alto nivel de consistencia. A través de los resultados obtenidos se detectaron fortalezas así como debilidades en la resiliencia organizacional de la institución; de este modo se pudo corroborar la necesidad de diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Tomando como base toda la información obtenida a lo largo de la investigación, se propusieron estrategias que permitirán desarrollar la resiliencia organizacional y conducirla al fortalecimiento, en

favor del bienestar institucional. Han sido diseñadas para la organización estudiada, pero que de igual modo pueden ser adaptadas a organizaciones similares. Estas estrategias se estructuran dentro de las dimensiones de la resiliencia organizacional estudiadas durante la investigación (competencias individuales de la resiliencia, características de las organizaciones resilientes, factores protectores de la resiliencia, beneficios de la resiliencia organizacional y proceso de la resiliencia organizacional).

**Palabras claves:** Resiliencia, resiliencia organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por su dinamismo constante; los cambios surgen de un momento a otro y las personas deben desarrollar rápidamente su capacidad de adaptación; lo mismo ocurre con las organizaciones, las cuales son el componente fundamental de las sociedades humanas; por tanto quienes las conforman se ven cada vez más exigidos en su capacidad de maniobrar en entornos turbulentos. Tal es su importancia que desde el momento de su nacimiento el hombre se desenvuelve dentro de distintos tipos de organizaciones, estas lo van moldeando, lo definen y a su vez él influye en ellas; las crea y desarrolla, logrando objetivos individuales y colectivos a través de las mismas.

En tal sentido, cada ser humano desarrolla desde las primeras etapas de su vida, su capacidad de hacer frente a hechos imprevistos, algunos individuos desarrollan una gran capacidad y otros la desarrollan en menor medida. Cuando una persona posee una gran facultad para atravesar por momentos adversos sin dejar que estos la transformen negativamente, sino que más bien saca de estos momentos difíciles fuerzas para continuar y hacerse mejor, se está hablando de resiliencia.

Los autores Fontaine, Palomo y Velásquez (2015), narran un ejemplo de resiliencia:

En diciembre de 1999, en Venezuela se produjo un desastre natural conocido como la Vaguada de Vargas o el Deslave de Vargas. Éste

puede ser considerado el peor desastre natural de la historia contemporánea de Venezuela. La dimensión de la tragedia fue inmensa, especialmente para los sobrevivientes y damnificados,..., ya que volver a sus antiguas viviendas estaba descartado en vista de la destrucción total o de la peligrosidad geológica que esto representaba. De este contexto caótico surgieron muchos resilientes. Tengo el gusto de conocer una mujer de origen humilde que resurgió de esa pérdida total, sobreponiéndose al trauma que significa quedarse en cero,... En el caso de mi amiga, no sólo pudo lograr recuperarse sino superarse ya que, a partir de ese momento, atravesando limitaciones económicas y adversidades de diversa índole, construyó otro hogar, aseguró la educación de sus hijos, consiguió trabajo, estudió una carrera universitaria (cum laude), se post graduó, es una estudiosa e investigadora empedernida, innovadora profesora universitaria y una emprendedora convencida... Una verdadera resiliente. (p. 162-163)

Esta capacidad de recuperación y superación, es posible que se traslade del contexto individual al colectivo; muchos países del mundo han tenido que enfrentar circunstancias difíciles como guerras, desastres naturales y crisis económicas, y han salido adelante con la fuerza de su gente, han logrado sacar algo positivo de la adversidad y han alcanzado altos niveles de desarrollo después del hecho adverso. Uno de los elementos en los cuales se han apoyado para salir adelante ha sido la capacidad resiliente de su población y de sus organizaciones; han usado su capacidad de inventiva, de emprendimiento, del conjunto de sus fortalezas, tomando acciones para generar un efecto positivo, que ha redundado en recuperación no solo económica sino también social.

Venezuela, actualmente atraviesa por una época de incertidumbre política, económica y social, que afecta en gran medida a todos sus habitantes, lo que incide de manera directa en su desempeño laboral, a esta realidad no son ajenas las

organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas. Lo cual se ve reflejado en el planteamiento de Freitez (2016), citado por Torres, Solís y Bello (2019, p. 211):

La falta de alimentos a precios accesibles al poder adquisitivo en Venezuela, así como las largas filas para obtener productos que se han vuelto escasos, son un gran problema para la inestabilidad social en la nación sudamericana, que han creado un gran descontento social, por los incrementos en los índices de pobreza, violencia, inflación, la falta de alimentos y la inestabilidad política.

La ciudad de Cumaná y el estado Sucre en general, se caracterizan también por el hecho de no haber logrado desarrollar plenamente sus potencialidades y ponerlas al servicio de las mejoras en las condiciones de vida de las familias que habitan en el mismo. Esto se ve reflejado en cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondientes al segundo trimestre del año 2013, donde esta entidad federal presenta un 45,4% de hogares pobres, de los cuales 16,1% experimentan pobreza extrema, ubicándose el estado Sucre de segundo en el país con más hogares pobres, solo superado por el estado Amazonas.

En este contexto se ha llevado a cabo un estudio acerca de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón”, ente perteneciente a la administración pública de esta ciudad. Como se ha podido observar existen condiciones adversas a las cuales se tiene que enfrentar esta institución, la cual tiene presencia en todo el estado Sucre a través de Centros de educación inicial, Casas de los niños, un Centro de atención integral y una Casa albergue; teniendo su sede principal en la ciudad de Cumaná, donde se llevó a cabo esta investigación, la cual se encarga de realizar actividades administrativas y operativas de esta fundación, recibiendo lineamientos de la Gobernación del estado Sucre y de la Fundación



Nacional “El Niño Simón”. El propósito de la organización objeto de estudio es priorizar objetivos estratégicos en materia de educación, salud, recreación, cultura, deporte, defensa de derechos fundamentales de niños, niñas y adolescentes, cuidado especial a aquella población infantil a la cual se le ha dictado alguna medida de protección, además de la realización de actividades que ayuden a esa población objetivo a mantenerse en centros de atención.

En la Fundación Regional “El Niño Simón”, se encuentra un equipo de trabajo comprometido con el logro de los objetivos de la organización, sin embargo ha menguado la actividad de la institución en pro de alcanzar el propósito antes mencionado, debido a la influencia de la coyuntura que atraviesa en los actuales momentos Venezuela. De igual modo, los trabajadores han visto disminuida su calidad de vida en la medida en se que ha debilitado su poder adquisitivo, sus sueldos y demás compensaciones, esto aunado al estrés y la desmotivación, ha ocasionado la disminución de la moral institucional, la afectación del sentido de pertenencia y el deterioro de las relaciones labores, debido a que en ocasiones, procesos como la comunicación organizacional y el manejo del cambio, se llevan a cabo sin tomar en consideración a los trabajadores.

La situación planteada sirvió de marco para la realización de este estudio, en el cual se logró estudiar la resiliencia organizacional partiendo de las competencias individuales de la resiliencia, para luego adentrarse en aspectos colectivos como son las características de las organizaciones resilientes, los factores protectores de la resiliencia, los beneficios de la resiliencia organizacional y el proceso de la resiliencia organizacional, en la institución objeto de estudio; lo cual permitió dar respuesta al

objetivo general de la investigación: “Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre”; formulando una propuesta para tal fin.

Es importante que se haya llevado a cabo esta investigación, ya que sus resultados son de gran utilidad para la organización objeto de estudio y organizaciones similares, particularmente resulta relevante a instituciones públicas que se dediquen a la atención de niños, niñas y adolescentes; las cuales enfrentan retos para lograr el cumplimiento de su cometido, tales como: insuficiencia de presupuesto, desmotivación del talento humano, fallas en el proceso de comunicación, problemas de salud de la población objetivo y vulneración de sus derechos, entre otros. Ante todos estos desafíos, se hizo evidente la necesidad de estudiar la resiliencia organizacional de esta institución y diseñar estrategias para su fortalecimiento.

Este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema de investigación. En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico. En este se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la operacionalización de la variable y la identificación institucional.

Capítulo III: Marco Metodológico. En el mismo se señalan: el nivel de investigación, diseño de investigación, área de estudio, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V: Estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El funcionamiento de una organización tiene que ver con los individuos y los grupos que le dan vida, con sus capacidades, decisiones y los resultados que obtienen, los cuales son diferentes de acuerdo al contexto en el cual se desenvuelvan, en tal sentido es preciso señalar:

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes. La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de organizaciones especializadas en crear y ofrecer bienes y servicios. (Chiavenato, 2009, p. 24).

Ahora bien, es una constante que la actividad organizacional se lleve a cabo en entornos turbulentos en la actualidad, donde los cambios rápidos, las exigencias y las presiones, no se hacen esperar, pues las organizaciones están inmersas en contextos políticos, sociales, económicos y culturales que determinan su funcionamiento.

De ahí que, las organizaciones y los individuos que las conforman constantemente se enfrenten a cambios y/o perturbaciones; situaciones que son generadoras de estrés y pueden afectar la capacidad de las personas de llevar a cabo su trabajo eficientemente, tanto en las empresas públicas como en las privadas, las cuales deben establecer mecanismos y estrategias para afrontarlas. En este contexto

se introduce el concepto de resiliencia, que “se define como la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades...” (Sambrano, 2010, p. 17). Este término involucra la capacidad de adaptación a entornos turbulentos, además de la capacidad de enfrentar situaciones adversas y extraer de las mismas lo mejor, para utilizarlo en pro de continuar y de construir.

En concordancia con lo antes planteado es imperativo señalar que la resiliencia organizacional, “se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas y a los grupos que las conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado.” (Sutcliffe y Vogus, 2003, citados por Meneghel, Salanova y Martínez, 2013, p.14). Resulta evidente que para que se dé la resiliencia tanto a nivel individual como grupal y organizacional es necesario que exista el hecho inesperado, la circunstancia adversa, el acontecimiento desbaratador, tal circunstancia difícil precisamente sirve de punto de partida para el surgimiento de la resiliencia.

En este caso, el marco en el cual se desarrolla el fenómeno que fue estudiado, es la coyuntura por la cual atraviesa actualmente Venezuela, que ciertamente puede ser calificada como una crisis. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, crisis es “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.” También es, “situación mala o difícil.” Igualmente, crisis económica es, “reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico.” Algunos elementos de la crisis venezolana actual son de interés para contextualizar esta investigación.

En informe presentado por la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2019), se observan algunas de las características de la situación en Venezuela, que se citan a continuación:

La crisis económica y social se agudizó considerablemente entre 2018 y 2019. A medida que la economía seguía contrayéndose, la inflación se disparó y los ingresos públicos disminuyeron a raíz de una drástica reducción en las exportaciones de petróleo... A pesar de que el Gobierno ha decretado varios aumentos en el salario mínimo, su poder adquisitivo ha disminuido hasta el punto de que ya no se lo puede considerar como un salario de subsistencia. En abril de 2019, el salario mínimo, que ascendía al equivalente de unos siete dólares estadounidenses al mes, cubría únicamente el 4,7 por ciento de la canasta básica de alimentos. Pese a algunos subsidios generales del Gobierno, las personas entrevistadas por la ACNUDH manifestaron su preocupación respecto de que los ingresos mensuales de sus familias eran insuficientes para cubrir sus necesidades básicas y que solo daban para adquirir aproximadamente cuatro días de comida por mes. (p. 03)

Debido a lo anteriormente planteado, en Venezuela la población en general tiene que enfrentar algunas adversidades, a nivel personal, familiar y laboral, han existido periodos de escases de productos básicos y de medicamentos, de igual modo estos productos suelen presentar altos precios, aunado a esto la calidad de los servicios públicos ha disminuido; en muchas ocasiones, para una persona acciones simples y cotidianas como tomar un baño, comprar alimentos, llegar cada día a su sitio de trabajo, se han transformado en grandes desafíos. De igual modo, para las organizaciones, actividades tales como compra de materia prima, adquisición y mantenimiento de equipos de trabajo, y retención del personal calificado, son en este momento proezas.

En el informe prenombrado, se encuentran otros datos resaltantes para una mayor comprensión del momento que se vive en el país:

El Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, al presentar el “Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe 2018”, reportó que 3.7 millones de venezolanos(as) se encuentran en estado de desnutrición. Hay falta de acceso a todos los tipos de anticonceptivos, con algunas ciudades enfrentando una escasez del 100 por ciento. Ello aumenta el riesgo de contraer el VIH y otras enfermedades de transmisión sexual, así como la tasa de embarazos no deseados y de embarazos en adolescentes. La tasa de embarazos en adolescentes ha incrementado en un 65 por ciento desde 2015. Esto impacta el derecho de las niñas a la educación, ya que los embarazos son el motivo principal de la deserción escolar entre las adolescentes. (p. 04)

Como se puede observar, la población venezolana se ve muy afectada por las condiciones actuales de vida en el país. Aumentando la vulnerabilidad de las niñas, niños y adolescentes, y sus familias; evidenciándose deficiencias en su alimentación, su salud y su educación, factores muy resaltantes ante los cuales deben responder las instituciones que se encargan de la atención de este grupo de la población, como es la organización objeto de estudio.

Con respecto a lo planteado es pertinente tomar en cuenta que:

Los comportamientos, tanto individuales como colectivos, que favorecieron o pudieron evitar la crisis pasan generalmente a un segundo plano, pero cómo se interpreta la crisis y se responde a ella puede ser una fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización. (Choi, Sung y Kim, 2010, citados por Meneghel et al., 2013, p.19).

Conocer y estudiar el modo en que las organizaciones responden ante los hechos adversos de origen interno y externo, puede resultar de gran utilidad para las mismas y para todos sus miembros, de esta forma se pueden detectar los errores en que se ha incurrido y los aciertos que se han tenido, de igual modo se puede medir el impacto causado por las situaciones difíciles, y con toda esta información planificar acciones y establecer estrategias para afrontar crisis presentes o futuras.

Un tipo de organización elemental para cualquier sociedad son las instituciones públicas, la necesidad de fortalecimiento de las mismas, no es una inquietud nueva, el Banco Mundial en su Informe de 1997 (citado por Prats, 1998, p. 07), parte del reconocimiento de la importancia fundamental de las instituciones para el desarrollo:

Las explicaciones de las enormes diferencias de nivel de vida entre los países han variado con el tiempo. Durante siglos, el acceso a los recursos naturales -tierra y minerales- se consideró un requisito imprescindible para el desarrollo... (Después) se pasó a pensar que la clave para el desarrollo era la infraestructura física -maquinarias y equipos-... (Pero) las máquinas y los equipos eran la materialización de los conocimientos e ideas... (y) nadie conseguía explicar de forma sencilla por qué la tecnología se desarrollaba mejor y más de prisa en unas partes del mundo que en otras... Otros factores como el capital humano han merecido desde entonces gran atención como posibles soluciones del enigma... A partir del decenio de 1980 el interés se ha orientado hacia el importante papel de unas políticas idóneas como explicación de por qué los países acumulan capital humano e infraestructura física a velocidades diferentes. A su vez, esto ha llevado al interés preferencial por otro elemento, la calidad de las instituciones de un país. Tras esta larga exposición, los autores se sienten autorizados a advertir que: aunque unas políticas idóneas pueden por sí solas hacer que mejoren los resultados, los beneficios aumentan enormemente en los países con mejores instituciones... La

enseñanza que se deduce es que los países reformadores no pueden conformarse con mejorar las políticas; deben también buscar la manera de fortalecer el entorno institucional de las mismas.

Para el fortalecimiento de una institución, sería necesario el fortalecimiento de su directiva, de sus trabajadores, de sus procesos de trabajo; el mejoramiento continuo de su funcionamiento, aplicando una administración adecuada de todos sus recursos. Una organización fuerte posee entre sus características la resiliencia, lo cual se ve reflejado en lo expuesto por Schneider (2007, p. 113): “En una organización la resiliencia se refiere a tomar una crisis como aliciente para buscar el éxito. La resiliencia es una constante reconstrucción. Requiere innovación respecto a los valores organizacionales, procesos y creencias.”

La manera como manejan los individuos una circunstancia adversa, afecta como las organizaciones lo hacen, y viceversa; la forma como las organizaciones gestionan la crisis tiene una marcada influencia en las personas. En este orden de ideas es conveniente señalar:

Una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades. (Medina, 2012, p. 31).

Es lógico pensar que si se conoce la resiliencia que poseen los individuos, las instituciones, las empresas, la ciudad como tal, se podría utilizar esta información para afrontar los problemas de manera más eficiente, generando una dinámica de



desarrollo desde lo individual a lo colectivo, en este caso el estado Sucre, y la ciudad de Cumaná en particular, no han alcanzado el máximo aprovechamiento de sus potencialidades, para la consecución de su progreso económico y social, aun teniendo recursos naturales disponibles para tal fin; la responsabilidad de mejorar recae en sus ciudadanos y su gobierno, de los cuales depende revertir esta realidad. Algunos elementos para complementar esta idea se proporcionan a continuación:

El estudio “Ciudades más atractivas para invertir, edición 2013” del Consejo Nacional para la Promoción de Inversiones (CONAPRI), incluyó a 13 ciudades capitales y allí la ciudad de Cumaná, capital del estado Sucre, se ubicó en la última posición. De un total de seis módulos que componen el concepto de atracción para los negocios, en una escala que va de 0 a 100 puntos, siendo los puntajes elevados indicadores de un mayor atractivo, la ciudad capital del estado Sucre obtuvo apenas un puntaje global de 8,94 puntos. (Yegres, 2015, p. 04)

Con respecto a la pobreza, las cifras según el método de línea de ingreso, dadas a conocer por el Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondientes al segundo semestre de 2013, revelan que el 55,2% de los habitantes del estado Sucre son pobres (la tasa más elevada de todo el territorio nacional) y, dentro de ellos; 20,2% son pobres extremos.

Como se puede observar la ciudad de Cumaná y el estado Sucre tienen un largo camino por recorrer para convertirse en un ambiente propicio para el desenvolvimiento de las organizaciones existentes, al igual que para el nacimiento de nuevas iniciativas empresariales, y para lograr el desarrollo que permita elevar la calidad de vida de sus habitantes. En este sentido, las familias de este territorio, especialmente los niños, niñas y adolescentes, requieren el mayor de los apoyos posibles para su desarrollo integral, teniendo el Estado a través de sus instituciones la

responsabilidad de velar por sus derechos, tal es el caso de la Fundación Regional “El Niño Simón”.

Esta institución, lleva a cabo una labor muy importante en la atención de los niños, niñas y adolescentes del estado Sucre, se caracteriza por tener trabajadores que poseen la preparación y experiencia requerida para el funcionamiento de la organización; cada uno conoce las atribuciones del cargo que ocupa y las lleva a cabo, de igual modo en el ambiente organizacional se percibe compromiso con las normas y valores institucionales, así como con el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se ha venido manifestando un decaimiento en la motivación y una falta de satisfacción laboral, debido a que los salarios y demás compensaciones no satisfacen las necesidades del trabajador y de su grupo familiar. Más allá de lo salarial, los trabajadores expresan que no existen beneficios atractivos en la organización, tales como: combos de alimentos, medicamentos, un buen seguro médico y becas para los hijos de los trabajadores.

En este orden de ideas, se ha deteriorado el sentido de pertenencia por la organización, incrementándose la impuntualidad y las inasistencias, igualmente las relaciones laborales y el ambiente organizacional se han resentido; además, se ha observado como algunos trabajadores han dejado su trabajo buscando mejores oportunidades laborales tanto dentro como fuera del país. Dentro de la institución, existe la tendencia propia de la idiosincrasia del venezolano de buscar sobrellevar las situaciones difíciles con humor y creatividad; sin embargo enfrentar las dificultades que se presentan en el día a día tanto a nivel personal como laboral, se ha vuelto cada vez más cuesta arriba para gerentes, coordinadores y para los trabajadores en general.

Ante este escenario, se hace necesario recuperar el vínculo de la organización con sus trabajadores, el cual se ha fracturado porque en ocasiones los procesos de comunicación, liderazgo, manejo del cambio y toma de decisiones, se efectúan sin tomar en consideración a los trabajadores, al mismo tiempo que se han desvinculado de los objetivos, la misión y la visión de la organización. La realidad actual representa un gran reto para la institución, que requiere que sus integrantes sean capaces de adaptarse a los cambios que se presentan de un momento a otro, que su liderazgo sea capaz de gestionar hábilmente todos los recursos a su disposición, tanto el talento humano, como los recursos financieros y técnicos, y que se busque una adecuada integración de todos estos elementos.

A nivel institucional, ha ocurrido una disminución de las jornadas de atención a las comunidades, limitando el alcance de la institución para la atención de su población objetivo. Sin embargo, a pesar de lo planteado, la Fundación Regional “El Niño Simón” se ha mantenido en funcionamiento, privilegiando el interés superior de los niños, niñas y adolescentes; en tal sentido, durante el año 2019 ha alcanzado logros importantes como lo refleja en su Informe de gestión correspondiente a este año. Para el mes de diciembre 2019 fueron atendidos en los Centros de Educación Inicial adscritos a la Fundación Regional “El Niño Simón” una matrícula total de 426 niños y niñas; en las Casas de los Niños pertenecientes a esta institución se beneficiaron 935 niños y niñas con atención recreativa, educativa y cultural. Es importante destacar que en ambos tipos de instituciones se ha brindado atención pediátrica y odontológica a estos niños y niñas, igualmente a los pertenecientes a las comunidades aledañas.

En la Casa Albergue para niñas y adolescentes femeninas, perteneciente a esta institución, se proporciona alojamiento permanente, alimentación, transporte,

cuidados especiales, atención médica y educación, a un total de 04 niñas y adolescentes. En cuanto a la Defensoría del niño, niña y adolescente, servicio proporcionado por esta institución se atendieron 22 usuarios en ese mes, ofreciéndoles asistencia y orientación legal en asuntos concernientes a la familia. De igual modo, en el tercer trimestre este mismo año se inauguró, un Comedor Comunitario con sede en esta organización, en alianza con la Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL), con la finalidad de atender a niños y niñas con deficiencias nutricionales y bajos recursos económicos de la comunidad de Caigüire, Parroquia Valentín Valiente de la ciudad de Cumaná; actualmente posee una matrícula de 38 niños y niñas a los cuales se les proporciona desayuno y almuerzo diariamente.

En este contexto, se estudió la resiliencia organizacional de esta institución, debido a que es interesante conocer cómo se adapta al entorno turbulento del momento presente y a la incertidumbre que implica planificar bajo las condiciones actuales, ya que pueden causar efectos adversos en sus miembros, por tanto en su desempeño laboral y en consecuencia determinar el éxito o el fracaso de una gestión, exigiendo la aplicación de estrategias que permitan superar los obstáculos.

En relación con esta situación se plantearon interrogantes que guiaron el desarrollo de esta investigación:

Como pregunta general se estableció: ¿Qué estrategias permitirían el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?, de la cual se desprenden preguntas específicas:

¿Qué competencias individuales de la resiliencia se manifiestan en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

¿Cuáles características de una organización resiliente están presentes en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

¿Qué factores protectores de la resiliencia se encuentran dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

¿Qué beneficios de la resiliencia organizacional tiene la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

¿Cómo se da el proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

¿Cómo se puede fortalecer el proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre?

Hechas las consideraciones anteriores, se constituyen los objetivos de la investigación.

## **1.2.- OBJETIVOS**

### **1.2.1.- Objetivo general**

- Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

### **1.2.2.- Objetivos específicos**

- Identificar las competencias individuales de la resiliencia manifiestas en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
- Establecer las características de una organización resiliente que están presentes en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
- Especificar los factores protectores de la resiliencia que se encuentran dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
- Determinar los beneficios de la resiliencia organizacional que tiene la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
- Describir el proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
- Proponer estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

### **1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El hecho de haber llevado a cabo esta investigación representa una gran contribución tanto para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, como para organizaciones similares y la comunidad en general. El hecho de ahondar en la capacidad de individuos y grupos de transitar por situaciones difíciles sin darse por vencidos, es de gran valor. Seguidamente se exponen los principales beneficios que ha traído consigo la realización de esta investigación.

El mayor aporte que ha brindado esta investigación a la organización objeto de estudio, ha sido la propuesta de estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional de la misma, debido a que se trata de herramientas de gran utilidad, con una estructura sistemática, cuya aplicación permitiría a la institución gestionar eficientemente sus acciones ante la presencia de situaciones adversas, desafíos y cambios. Además, provee insumos para el robustecimiento del autoconocimiento organizacional, la comunicación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y los valores, que impactarían positivamente los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de sus departamentos.

De igual modo, quienes ejercen el liderazgo en esta fundación poseen elementos provenientes de la oportunidad que han tenido para reflexionar acerca de la resiliencia organizacional, que les permitirían aportar ideas al momento de tomar decisiones a nivel estratégico en la organización. Además, si se aplican las estrategias propuestas, pueden mejorar las relaciones laborales, porque alcanzar la resiliencia organizacional pasa por reconocer los aportes de cada persona a la organización.

En cuanto a los trabajadores, se ven beneficiados con esta investigación porque pueden acceder a un ambiente laboral resiliente, que se caracteriza por gestionar eficientemente la comunicación organizacional, tomar en cuenta las opiniones de todos los integrantes de la organización, impulsar los procesos educativos y formativos, así como valorar y reconocer el trabajo bien hecho; un sitio de trabajo resiliente fomenta la adquisición de resiliencia individual, la cual es valiosa tanto a nivel laboral como personal.

La resiliencia organizacional fomenta la eficiencia en la atención a los niños, niñas, adolescentes y a la familia, influenciando positivamente la prestación de servicios a los mismos, ya que uno de los ejes centrales de la resiliencia es apearse a

lo establecido en los valores, los objetivos, la misión y la visión de la organización, afianzando la conexión de los trabajadores con todos estos elementos, no sólo como algo meramente teórico sino como guías para la acción; que deben verse reflejadas en el día a día de la realización de las labores de cada trabajador y muy especialmente en la preservación de los derechos de la población objetivo de esta institución.

El desarrollo de la resiliencia organizacional en esta institución, como se ha observado, genera una serie de efectos positivos dentro de la organización, en cada uno de sus miembros y en cada una de las personas atendidas. El ambiente organizacional resiliente impacta positivamente a los trabajadores, que ven reforzada su resiliencia individual, y cuando salen de su sitio de trabajo trasladan las herramientas aprendidas a los demás ámbitos donde se desenvuelven. Lo mismo ocurre con la población atendida; la organización les brinda una atención que busca impulsarles a desarrollarse plenamente, cuidando su educación, su salud y su integridad personal. De igual modo, la organización puede establecer enlaces con otras instituciones, para hacer posible lo que no está a su alcance, por sí sola; lo que es factible con la colaboración interinstitucional para lograr, en este caso, incrementar la satisfacción de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes del estado Sucre, y la protección de sus derechos. Esto genera un aporte sumamente positivo a la sociedad en general porque la atención a la infancia, especialmente a la que tiene que crecer con carencias, le brinda oportunidades para convertirse en personas con valores, con fortaleza, seres conscientes de sus derechos y sus deberes como ciudadanos, que tengan las capacidades necesarias para brindar grandes aportes en cada ámbito donde se desenvuelvan.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan algunas investigaciones a nivel internacional, nacional, regional y local, relacionadas con la temática estudiada, centrándose en sus aspectos más resaltantes y en los aportes que ofrecieron al presente trabajo de investigación.

##### 2.1.1.- Antecedentes internacionales

Farías (2008), realizó una Tesis de Maestría, titulada *La resiliencia en empresas grandes del estado de Querétaro*. Cuya finalidad fue: Conocer qué empresas grandes (de más de cien empleados) del estado de Querétaro (México) tienen conocimiento y una aplicación práctica del proceso de resiliencia. El planteamiento del problema de esta investigación partió del hecho de que hay empresas en el estado de Querétaro que conocen y también aplican el proceso de resiliencia. Encontrándose las siguientes conclusiones útiles para la investigación propuesta: Se encontró que el proceso de resiliencia se puede aplicar a dos niveles a nivel personal y laboral y que tanto los individuos como las organizaciones tienen que estar preparados para el momento de crisis, y que una de las habilidades gerenciales está en la capacidad de respuesta ante las situaciones adversas...Como resultado de las organizaciones, se encontró que nueve empresas si aplican la resiliencia...Por otra parte se descubrió que el proceso de resiliencia tiene que ir acompañado de comunicación, liderazgo y motivación.

Cabe destacar que, en esta investigación se estudió la resiliencia organizacional, destacando la importancia de la resiliencia tanto a nivel individual como colectivo, dentro y fuera de las organizaciones. En este mismo orden de ideas, se detectó que al momento de promover la resiliencia en las organizaciones es muy importante la capacidad de respuesta de la gerencia ante eventos adversos, destacando algunas condiciones necesarias para lograr el desarrollo de la resiliencia en la organización. Todos estos aportes son muy valiosos, sirviendo de punto de referencia para el estudio realizado.

Guerrero (2017), llevo a cabo la Tesis de Maestría, titulada *La resiliencia organizacional, estudio de caso en una empresa pública de hidrocarburos en Quito Ecuador*. Cuyo objetivo general fue: Determinar aspectos de la Resiliencia Organizacional basada en los factores comportamentales del colectivo que se generan dentro de las áreas administrativas de una empresa pública del sector de hidrocarburos, que les permitan adaptarse adecuadamente a los cambios y situaciones críticas, y plantear propuestas de técnicas de entrenamiento derivado de dichas situaciones en empresas de similares condiciones. De esta manera se logró establecer el nivel en el que los factores de resiliencia organizacional considerados en este trabajo de investigación, hicieron parte del comportamiento colectivo como herramienta para sortear las situaciones disruptivas en el periodo de tiempo analizado, los cuales, de acuerdo al grado obtenido son: eficacia, trabajo bajo presión, orientación-control, sentido de pertenencia y en menor nivel la adaptabilidad-trabajo en equipo. Dichos resultados permitieron proponer acciones estratégicas enfocadas en conservar y desarrollar los factores resilientes analizados en el resto de las áreas de trabajo de la organización sujeto de estudio u organizaciones de características similares.

Este estudio guarda una gran relación con la investigación realizada, debido a que se llevó a cabo en un organismo público, tiene como objeto de estudio la resiliencia organizacional y propone estrategias enfocadas a desarrollar los factores de la resiliencia organizacional, por tanto, provee una gran cantidad de información relevante.

Patriarca, Di Gravio, Costantino, Falegnami y Bilotta (2017), realizaron un artículo, titulado *An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience, Un marco analítico para evaluar la resiliencia organizacional*, planteándose como objetivo responder a la pregunta: ¿Cómo debería diseñarse un método para medir la resiliencia organizacional en un sistema socio-técnico para considerar las propiedades funcionales del sistema y usarse como una herramienta de apoyo a la decisión para abordar las cuestiones críticas, desde una perspectiva de gestión de la seguridad?. Se plantea que la rejilla de análisis de resiliencia (RAG) [siglas en inglés] tiene como objetivo la medición de la capacidad de recuperación de una organización en cada día, trabajo basado en evaluar cómo responde, monitorea, aprende y anticipa la organización en las actividades cotidianas. Por lo tanto, el RAG es desarrollado como un cuestionario para producir un perfil de resiliencia de la organización, en términos de las cuatro habilidades de la resiliencia, llamados cuatro pilares. Con el fin de medir la resiliencia organizacional en un sistema complejo siguiendo un enfoque sistemático y estructurado. Este marco permite abordar la complejidad del propio sistema e identifica debilidades y fortalezas del trabajo, una actividad que sigue siendo desconcertante para la gestión del sistema.

Este artículo resulta muy interesante para este estudio, ya que, al examinar cual es la mejor manera para medir la resiliencia en una organización tomando en

cuenta todas sus características, sus complejidades y cada uno de los eventos disruptivos a los cuales debe enfrentarse en el día a día de sus operaciones; brinda una visión acerca de las características y las actuaciones que debe poseer una organización resiliente, las cuales se definen como los cuatro pilares de una organización resiliente: respuesta, monitoreo, aprendizaje y anticipación.

### **2.1.2.- Antecedentes nacionales**

Sampedro (2009), realizó un Artículo, titulado *Ingenio Estratégico: Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*, el objetivo planteado fue procurar nutrir la capacidad del líder para gestionar adecuadamente las emociones, las capacidades y las actitudes de su gente; e igualmente, para direccionar en tiempos de crisis a la organización hacia el futuro deseado desde la innovación. El efecto, impacto o resonancia interna organizacional causada por algún hecho, circunstancia o fenómeno cambiante, cobra especial relevancia al considerarse en relación con la resiliencia organizacional; y el ingenio estratégico. En este sentido, el postulado esencial radica en innovar como la alternativa a los retos y oportunidades emergentes en tiempos de cambio significativo. En tiempos de crisis, retos o cambios, es cuando los líderes necesitan sacar a relucir su componente emocional, su capacidad creativa y de direccionamiento estratégico. La relevancia de comprender el contexto organizacional en ambientes cambiantes es tan importante como comprenderse a sí mismo y comprender a la gente involucrada. Esto implica que el líder necesita actuar para disminuir esos niveles de ansiedad y para motivar un comportamiento constructivo que evite la erosión emocional y aproveche el momento para forjar un ambiente de confianza y aprendizaje.

El artículo citado expone una visión acerca de los retos a los cuales debe enfrentar cualquier organización, explora la responsabilidad que poseen los líderes de las organizaciones para el manejo efectivo de estos retos, y como la resiliencia

combinada con la creatividad puede impulsar las estrategias y acciones que permitan afrontar las crisis, salir airosos de ellas y mantener a las organizaciones en el tiempo. Todos estos elementos de gran valor para la investigación acerca de resiliencia organizacional.

Prieto y Carrasquero (2010), elaboraron un Artículo, titulado *Coeficiente de adversidad en el sector de los medios de comunicación radio y televisión en Venezuela*, cuyo objetivo fue determinar el Coeficiente de Adversidad en el sector comunicacional del municipio Maracaibo, estado Zulia. El estudio se desarrolla bajo la fundamentación teórica de Smoltz (2003), Chao (2006), Carrasquero (2006) y Schneider (2006). Metodológicamente la investigación se realiza bajo un enfoque empirista-positivista, correlacional, aplicado y cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional – descriptivo. La misma está conformada por una población de 38 emisoras de radiodifusión sonora frecuencia modulada (no comunitaria) y de 9 estaciones de televisión (no comunitaria) con unidades de análisis de 10-7 y unidades de observación de 30-20 respectivamente, con una muestra no probabilística casual o incidental. En lo concerniente al coeficiente de adversidad se observó una alta variabilidad, debido a la diversidad de valores encontrados en cada uno de los ejecutivos, quedando por sentado que la adversidad es individual, es variable en cada caso y en cada persona en donde se presenta.

Esta investigación plantea datos valiosos para el presente estudio porque indaga acerca los infortunios que se pueden presentar dentro de las organizaciones tanto a nivel individual como grupal; dando pie a investigaciones acerca de resiliencia organizacional, ya que donde existen adversidades existirán los mecanismos que utilizan los individuos o grupos para afrontarlas, los cuales pueden poseer resiliencia en una mayor o menor medida.

Pérez, Yánez y Peñaloza (2014), realizaron un Artículo, titulado *Estado de la resiliencia en Venezuela*. Para el mismo se llevó a cabo una revisión de investigaciones acerca de este tema en el país, llegando, a las siguientes conclusiones: Lo importante de las investigaciones realizadas, constituye la demostración del estado de la resiliencia en Venezuela, haciéndose evidente la necesidad implícita en cada uno de los contextos manejados, destacándose que esta debe constituir una forma de superación, acompañamiento y apoyo de las organizaciones que forman parte del medio social, y las de mayor incidencia se encuentran constituidas por la familia, las organizaciones educativas y empresariales. Se evidenció que la resiliencia tiene diversas aplicaciones, ya sea en el plano personal, académico o social, siendo el caso de los estudios realizados en contextos organizacionales o empresariales, como el caso de González, Delgado y Jordán (2011), Castillo y Leal (2007), quienes asocia(n) la resiliencia a las ventajas competitivas en empresas y la gestión del capital intelectual, destacándose que la resiliencia constituye un factor potenciador de las competencias y capacidades del personal para asumir los retos y enfrentarse organizacionalmente a la alta competencia del mercado, así como poseer un estilo direccional positivo.

En la investigación citada se evidencia la importancia de la resiliencia para el desarrollo de un estilo de liderazgo positivo, tan necesario para el logro de los objetivos organizacionales. De igual modo, se destaca su valor para el desarrollo de la sociedad en todos sus niveles desde el familiar, el educativo hasta el empresarial.

### **2.1.3.- Antecedentes regionales y locales**

García, (2012), realizó la Tesis de Maestría, titulada *Resiliencia y percepción de la Cultura organizacional en docentes del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná*, se planteó como objetivo general: Determinar la relación de asociación

entre la resiliencia y la percepción de la Cultura organizacional en docentes del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. A través de esta investigación se determinó la existencia de una relación directamente proporcional y positiva entre la resiliencia y la percepción de la Cultura organizacional en docentes del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. Los docentes en su mayoría consideraron tener una capacidad medianamente resiliente, lo cual convierte a la institución estudiada en una organización competitiva. También expresaron mayoritariamente tener una percepción medianamente consolidada de la cultura organizacional con una alta tendencia a ser una cultura proactiva. En función de esto la investigación permitió a su autor acuñar el término “elasticidad organizacional”, el cual representa la asociación entre las variables que fueron objeto de estudio.

El estudio citado guarda una gran relación con la presente investigación, y brinda valiosos aportes a la misma, ya que, permite apreciar claramente la importancia del estudio de la resiliencia, para la producción de conocimientos nuevos acerca del funcionamiento de las organizaciones y como mejorar el mismo.

Gutiérrez (2012), llevo a cabo la Tesis de Maestría, titulada *Resiliencia y justicia organizacional en el personal administrativo y obreros de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre – Carúpano*, donde se estableció como objetivo general: Determinar la relación entre resiliencia y justicia organizacional del personal obrero y administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre – Carúpano. Se trató de una investigación de campo de tipo descriptivo correlacional, donde se encontró que existe asociación entre las variables estudiadas. Llegando a las siguientes conclusiones, de interés para la investigación propuesta: El comportamiento de los factores de resiliencia que manifestaron el personal obrero y empleados de la Universidad de Oriente, del Núcleo de Sucre Carúpano sugieren una mediana

resiliencia, sin embargo es necesario describir los factores claves para aumentar los niveles, de manera tal que la institución sea competitiva con respecto a otras instituciones educativas, puesto que en época de crisis pueda recuperarse con rapidez. La relación entre ambas variables nos indica que los empleados administrativos y obreros tienen características resilientes y son medianamente resistentes a las situaciones que han sido parte de ellos a lo largo de sus vidas y que a cada momento se necesita ser fuerte ante cualquier riesgo o peligro para salir a flote y crecer como seres humanos.

Esta investigación al igual que la presente, tiene como objeto de estudio la resiliencia, haciendo que aporte a la misma la visión de la amplitud de este término, el cual está presente en alguna medida en cada persona y en cada grupo, y por tanto en las organizaciones, las cuales atraviesan diferentes etapas a lo largo de toda su existencia, y en cada una de ellas se pueden valer de esta fortaleza para mejorar.

Tineo (2014), llevo a cabo una Tesis de Maestría, cuyo título es *La resiliencia en profesionales con postgrado adscritos a la administración central de la gobernación del estado Sucre*, en la cual estableció como objetivo general: Determinar la presencia de características resilientes en los profesionales con postgrado adscritos a la Administración Central de la Gobernación del estado Sucre. Determinó entre sus conclusiones que conocer y practicar las conductas que hagan a las personas resilientes, sin duda marcará una diferencia importante en el desarrollo de las personas e instituciones. Porque en la medida que se tome conciencia de los elementos (características) para fomentar la resiliencia, así como de los obstáculos que limitan las condiciones de vida cotidiana y laboral satisfactorias y plenas, se estará mejor preparado para promocionar y fomentar la resiliencia y, con esto, resistir



la ansiedad, la depresión, el estrés y la frustración (empobrecedores de los sentimientos de placer y satisfacción).

En este planteamiento se refleja la importancia de la resiliencia tanto para las personas como para las organizaciones, por lo cual es lógico pensar que su estudio y aplicación puede ser útil para la sociedad en general. Desde este punto de vista surgió el interés investigativo acerca de la influencia que esta puede tener en una organización pública. Y por tanto la relevancia que puede tener esta característica al momento de seleccionar a las personas que vayan a formar parte del equipo de trabajo. Además de la importancia que tiene crear ambientes de trabajo que fomenten la resiliencia en las organizaciones sea cual sea su tipo.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1.- Organizaciones**

Existen diversas formas de definir y describir las organizaciones, a continuación se mostraran algunas de ellas.

Según el diccionario de la Real Academia Española, “organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico...Todas las organizaciones, tienen tres características en común. Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar

el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos, o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos... Sin embargo, sin importar el tipo de enfoque que utilice una organización, se necesita cierta estructura deliberada para que el trabajo pueda realizarse eficiente y eficazmente. (Robbins y Coulter, 2010, p. 14)

Según Jones (2008), “una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas” (p. 02).

El mismo Jones (2008) profundiza en el tema asegurando:

Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. (p. 02)

Por su parte Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirman que:

Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad. (p. 04)

Una organización es un ente que agrupa los esfuerzos de dos o más personas para el logro de determinados fines, permitiéndoles alcanzar objetivos que de forma individual no alcanzarían, una organización da respuesta a diversas necesidades humanas; va más allá de los fines que originaron su creación, en primera instancia responde a la necesidad innata del hombre de asociarse con sus semejantes, seguidamente responde a sus objetivos particulares y en el desarrollo de sus actividades tiene la capacidad de impactar en su entorno (comunidades, otras organizaciones, entre otros). Una organización es un grupo de personas, relacionadas a través de una estructura, donde cada quien contribuye con la realización de sus tareas, al cumplimiento de diversos objetivos que se van juntando para cristalizar la misión que se ha trazado.

#### 2.2.1.1.- Características de las Organizaciones

Según Amaru, (2009, p. 05), la sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones. Este mismo autor plantea algunas características de las organizaciones:

- Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de administración y de organización. Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.

- Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia para muchas personas. Salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración que se les ofrecen como retribución por su trabajo o su inversión, les permiten adquirir los bienes y servicios que necesitan.
- El desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general. Atender todas esas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas.

Otro enfoque acerca de las características de las organizaciones lo presentan Marcó, Loguzzo y Fedi, (2016, p. 11-12), el cual expresan de la siguiente manera:

Entonces, podríamos comenzar preguntándonos: ¿cuáles son los rasgos comunes a todas las organizaciones?

- En primer lugar, todas ellas son formaciones sociales que conforman una totalidad articulada, en la cual es posible identificar quiénes son las personas que las conforman y cuáles no.
- En segundo lugar, todas ellas poseen en su interior una diferenciación de las funciones.
- En tercer lugar, todas estas entidades sociales se encuentran orientadas de manera consciente hacia la consecución de fines específicos.
- En cuarto lugar, todas ellas poseen una configuración racional en pos de la persecución de estos fines específicos.

En la medida en que se cumplan estas cuatro características, puede hablarse de una organización. En todas las demás características organizacionales, las organizaciones pueden diferenciarse unas de otras: los fines y objetivos que persiguen pueden ser de diferente naturaleza, pueden o no coincidir los objetivos de la organización con los de sus miembros, pueden tener un conjunto de reglas más o menos rígidas, pueden tener diferentes grados de democracia interna y promover diferentes grados de participación de sus miembros, pueden asumir diferentes responsabilidades con el medio socio-ambiental en el que se desenvuelven y establecer relaciones de diversa naturaleza, solo por mencionar algunas entre muchas otras posibles.

#### 2.2.1.2.- Importancia de las organizaciones

“Hoy en día la mayoría de las personas del mundo nacen, trabajan y mueren en las organizaciones...” (Jones, 2008, p. 02).

Jones, (2008, p. 04-07) se pregunta: ¿Por qué existen las organizaciones? Lo más habitual es que la producción de bienes y servicios se lleve a cabo en un ambiente de organización porque las personas que trabajan juntas para producir bienes y servicios generalmente pueden crear más valor que quienes trabajan por separado. Seguidamente se nombran las cinco razones que fundamentan la importancia de las mismas, las organizaciones permiten:

- Aumentar la especialización y la división de la mano de obra: Las personas que trabajan en organizaciones pueden llegar a ser más productivas y eficientes en lo

que hacen que las que trabajan solas. La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en una área de especialización reducida; esto les permite volverse más hábiles o especializados en lo que hacen.

- Utilizar una tecnología de gran escala: Las organizaciones pueden aprovechar las economías de escala y las oportunidades que resultan de usar una tecnología moderna automatizada y computarizada. Las economías de escala son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas. Las economías de oportunidad son ahorros que resultan cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas.
  
- Administrar el ambiente externo: Las presiones del ambiente en que una organización opera también hacen que ésta sea el modo preferido de organizar los recursos productivos. El ambiente de una organización no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también las fuentes de las que la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados. Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, pero una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen o traten de influir en las muchas exigencias del ambiente.
  
- Economizar en costos de transacción: Cuando las personas cooperan para producir bienes y servicios, surgen ciertos problemas. A medida que aprenden qué hacer y cómo trabajar con otros para llevar a cabo una tarea eficientemente, tienen que decidir conjuntamente quién realizará cada tarea (la división del trabajo), a quién se le pagará qué cantidad y cómo decidir si cada trabajador está haciendo su parte del

trabajo. Los costos asociados con la negociación, monitoreo e interacciones gerenciales entre las personas para solucionar este tipo de dificultades de transacción se llaman costos de transacción. La capacidad de las organizaciones para controlar los intercambios entre las personas reduce los costos de transacción asociados con estos intercambios.

- Ejercer poder y control: Las organizaciones pueden ejercer gran presión sobre los individuos para que se ajusten a las tareas y los requisitos de producción y así poder aumentar el rendimiento de la producción. Para que un trabajo se realice de manera eficiente, es importante que las personas lleguen a su puesto de modo predecible, que se comporten de acuerdo con los intereses de la organización y que acepten la autoridad de ésta y de sus directivos. Todos estos requisitos hacen que la producción sea menos costosa y más eficaz, pero ponen una carga en los individuos que deben ajustarse a los requisitos de la organización. Cuando los individuos trabajan para ellos mismos, requieren preocuparse solamente por sus propias necesidades. Sin embargo, cuando trabajan para una organización deben prestar atención a las necesidades de la empresa, así como a las propias. Las organizaciones pueden disciplinar o despedir a los trabajadores que no se ajustan y pueden recompensar el buen desempeño con promociones y premios mayores.

En conjunto, estos cinco factores ayudan a explicar por qué se puede crear valor más a menudo cuando las personas trabajan juntas, coordinando sus acciones en un ambiente organizado, que cuando trabajan solas. Con el tiempo, la estabilidad creada por la organización proporciona un ambiente en el que ésta y sus miembros pueden aumentar sus habilidades y capacidades, y en el que la capacidad de la organización para crear valor aumenta en gran medida.

## **2.3.- Resiliencia**

### **2.3.1.- Resiliencia individual**

Para entender la resiliencia organizacional primeramente es necesario conocerla a nivel individual, por tanto seguidamente, se estudió el término resiliencia, cuyo origen según, Meneghel et al., (2013), se describe a continuación:

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora. (p. 14)

Vanistendael, (citado por Sambrano, 2010), describe este término de la siguiente manera:

La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción; es decir, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, es la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a circunstancias difíciles. (p. 20)

Algunos autores utilizan las palabras resiliencia y resistencia como sinónimos, en el contexto en estudio, tal es el caso de Siebert (2007), quien define resistencia, resiliencia, (ser) resistente y resistir, como sigue:



Se refieren a la capacidad de arreglárselas bien cuando hay alteraciones profundas; mantener una buena salud y energía cuando alguien está sometido a presión constante; recuperarse fácilmente de los contratiempos; superar las adversidades; cambiar de estilo de vida y de trabajo cuando no es posible mantener los actuales, y hacer todo lo anterior sin actuar de una manera dañina u disfuncional. (p.18)

Resistencia significa ser capaz de recuperarse de eventos vitales que, a primera vista, pueden parecer totalmente abrumadores. Cuando la vida de las personas resistentes sufre una interrupción, éstas manejan sus sentimientos de manera saludable. Se permiten sentir pena, ira, sensación de pérdida y confusión mientras están dolidos y angustiados, pero no dejan que esto se convierta en sentimientos permanentes. El resultado inesperado es que no sólo lo superan, sino que a menudo salen más fortalecidos que antes. Son ejemplos de la famosa frase de Wilhelm Nietzsche: “Lo que no mata, me fortalece”. (p. 18)

De modo que, la resiliencia proviene de la fortaleza interior de la persona, de su capacidad de afrontar hechos perturbadores, sacando lo positivo de esas experiencias y tomando acciones en pro del mejoramiento de su vida. Es un atributo de las personas, y al mismo tiempo es un proceso mediante el cual son capaces de pasar por circunstancias difíciles, sin que estas causen daños permanentes en ellas, permitiéndose encontrar el lado bueno en cada situación; pensando que cada contratiempo es una oportunidad de aprendizaje, de crecimiento personal y debido a esta actitud lograr prosperar incluso en los entornos más inhóspitos.

#### 2.3.1.1.- Competencias individuales de la resiliencia

Las competencias relacionadas con la resiliencia son agrupadas por Sambrano, (2010, p. 21-52), en tres categorías: emocionales; éticas, morales y espirituales; y cognoscitivas, las cuales se desglosaran.

#### Competencias emocionales

- Autonomía: es la capacidad de optar por aquellas normas y comportamientos que un ser humano estima como válidas.
- Autoeficacia: se define como la capacidad para abordar con éxito situaciones específicas, afrontar las consecuencias y generar aprendizajes a partir de ellas.
- Autoevaluación: es aquella apreciación que hacemos de nosotros mismos; está relacionada con el auto-concepto, que se podría definir como el conjunto de imágenes, pensamientos y sentimientos que el individuo tiene acerca de sí mismo.
- Modelos satisfactorios: los modelos que tenemos en la vida son las personas que nos rodean; de ellos aprendemos muchas más cosas de las que nos imaginamos; aprendemos de los pares, de los mayores, de los docentes, de los líderes; tenemos tendencia a buscar modelos, imitarlos y parecernos cada vez más a ellos.
- Capacidad de interacción: se refiere a las competencias o aptitudes sociales de una persona, a sus comportamientos de intercambio con resultados favorables y a la relación de reciprocidad que se establece entre los miembros de una comunidad determinada.

- Liderazgo: es el proceso de influir sobre las personas para el logro de metas colectivas.

#### Competencias éticas, morales y espirituales

- Sentido de la vida: los filósofos, pensadores y místicos antiguos aconsejaban prepararse para la muerte para amar la vida. Esta certeza (la muerte) de la finitud, le da sentido a la vida misma; los valores y el sentido de pertenencia a un grupo, también.
- Normas y valores: las personas resilientes tienen fuertes e íntimas conexiones con sus normas, patrones y valores, y acuden a ellos en momentos de crisis. Justamente, sienten que ésta es la oportunidad de desplegar todos los recursos con los que cuentan, por lo que pueden salir delante de las dificultades con integridad y sin lesionar su dignidad básica como ser humano, ni tampoco, lesionar la de otros.
- Responsabilidad: es un valor que proporciona estructura, orden y límites, esfuerzo personal, establecimiento de prioridades y dedicación disciplinada a alguna labor.

#### Competencias cognoscitivas

- Creatividad: se define como un estado de consciencia que permite generar una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas de manera relevante y original.

- Humor: la palabra humor deriva de la palabra latina *umor* y del vocablo medieval humor, términos médicos que definen el temperamento. El humor se asocia con el estado de ánimo, a la disposición del espíritu o del modo de ser.
- Iniciativa, organización y estructura: están asociadas a los procesos cognitivos básicos y se relacionan también con la disciplina y la responsabilidad como valores importantes para los seres humanos.
- Toma de decisiones y solución de problemas: aprender a tomar decisiones es una de las características más importantes de la resiliencia: un alto en el camino trillado, un momento para ponderar alternativas, el dramático instante para desechar lo que no sirve y saber seleccionar lo que en un momento determinado es útil y beneficioso.

Como se puede ver la capacidad resiliente de una persona tiene múltiples facetas, porque abarca todas las dimensiones del ser humano; es la conjunción de estas competencias la que permitirá afrontar dificultades satisfactoriamente.

#### 2.3.1.2.- Atributos individuales de la resiliencia

De las competencias de la resiliencia se derivan los atributos de la misma. (Sambrano, 2010, p. 81). Los cuales se nombran a continuación.

- Independencia: capacidad para ver objetivamente los problemas y situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.

- Relación: capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas.
- Iniciativa: capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias.
- Introspección: capacidad de autocrítica, observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.
- Moralidad: dar sentido trascendente a las actuaciones, desear a otros el bien propio.
- Creatividad: capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión.
- Humor: capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica y divertida. Crisis como fuente de inspiración.

El ser humano resiliente se caracteriza por la integridad de sus acciones, los atributos de la resiliencia se ponen de manifiesto en sus comportamientos, los cuales a su vez definen los resultados de sus emprendimientos tanto personales como laborales.

#### **2.4.- La Resiliencia vista desde la organización**

La resiliencia, no solo se aplica al ámbito individual sino también al colectivo; en tal sentido, “en el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo.” (West et al., 2009, citados por Meneghel et al., 2013, p. 15).

En este mismo contexto, en relación con las organizaciones Véliz (2014), señala que:

Visto desde una perspectiva organizacional es importante plantear que una crisis resulta fácil de resolver cuando internamente la institución está alineada, coordinada y atenta a la globalidad de los contextos. Muchas veces, las empresas caen en la inacción, no actúan, generándose con esto una profundización de la crisis. Los daños también aumentan cuando se toman decisiones apresuradas, sin una reflexión previa. Es así como saber sostener contextos adversos para posteriormente desplegar acciones eficaces resulta básico a la hora de salir airosos de una crisis. (p. 10)

En este orden de ideas, los consultores Rhodes y Stelter, (2009) de Harvard Business Review, (citados por Véliz, 2014, p.10) señalan que "una respuesta desorganizada también puede generar una sensación de pánico en la organización. Y esto impedirá que las personas vean lo que es crucialmente importante: las oportunidades encubiertas pero significativas que se ocultan entre las malas noticias económicas."

Por su parte, Salanova (2009), define a las organizaciones resilientes como “aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, son las que corren

con más ventajas a la hora de afrontar las crisis” (p. 22). De igual modo plantea: “una empresa resiliente sería aquella que, después de haber pasado diferentes adversidades o crisis, es capaz de verse fortalecida y salir con más recursos para superar las próximas crisis” (p. 23).

De igual modo, Sambrano (2010), define un ambiente laboral resiliente como: “aquel que es flexible, que se adapta a los cambios y en el cual los empleados pueden obtener beneficios adicionales de las situaciones adversas, como crisis o imprevistos” (p. 148).

Se destaca en estos planteamientos, los efectos de las crisis en la organización, los cuales pueden ser positivos o negativos dependiendo en gran medida de la actitud grupal e individual de sus trabajadores, de sus comunicaciones internas, de sus grados de confianza en la organización, lo que puede tener un efecto transformador convirtiendo los problemas en soluciones y fortaleciendo la resiliencia, con el consecuente efecto protector de las personas, del negocio, y de las políticas internas de la organización.

Seguidamente se presentan algunas consideraciones acerca de la Resiliencia organizacional:

La resiliencia representa para el mundo de las empresas una llave que abrirá una serie de puertas (liderazgo, equipos, identidad, valores, etc.), y será desde esta apertura desde donde las compañías se enfrentaran al desafío de conocerse, reconocerse y retarse para, de esta forma, construir identidades organizacionales fuertes, afianzadas y con valores definidos. (Véliz, 2014, p. 38)

Según, Howard Kerr, Director Ejecutivo, del Grupo BSI (British Standards Institution), empresa de normas empresariales del Reino Unido. La resiliencia organizacional se define como:

La capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar. Va más allá de la gestión de riesgos hacia una visión más integral de la salud y el éxito de las empresas. Una organización resiliente es aquella que no solo sobrevive a largo plazo, sino que también prospera: pasa la prueba del tiempo.

Para López, 2009, (citado por León, 2015, p. 03), “la resiliencia organizacional es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas.”

De acuerdo con Medina, 2012, (citado por Guerrero, 2017, p.01) la resiliencia organizacional consiste en la “habilidad que tiene la organización para manejar la incertidumbre dentro de un procedimiento de adaptación compleja.”

La resiliencia organizacional es la capacidad que tiene la organización, como un todo, de afrontar situaciones difíciles o cambios, sin perder de vista sus objetivos organizacionales. Se trata de la habilidad de pasar por situaciones de crisis y encontrar en ellas oportunidades.

Finalmente, se puede establecer un concepto de resiliencia organizacional, con base en los precedentes, para guiar el sentido de esta investigación. Se puede afirmar que es el proceso a través del cual una organización adquiere las habilidades y



herramientas necesarias, para la toma de decisiones y acciones en entornos turbulentos, al mismo tiempo que aprende, desarrollando competencias para enfrentar posibles alteraciones en el futuro; es decir, se trata de un conjunto de acciones encaminadas a prever las adversidades, enfrentarse a ellas con adaptabilidad estratégica y asimilar los conocimientos que de estas experiencias se derivan.

#### **2.4.1.- Características de las organizaciones resilientes**

Coutu, (citada por Filippi, Ferrari y Sicardi, 2016), señalan como atributos de las personas o empresas resilientes, los siguientes, que serán analizados en relación a las empresas.

- La habilidad de interpretar y enfrentar la realidad.
- La disposición para encontrarle un significado a los tiempos críticos. Las organizaciones resilientes descubren una relación entre un pasado malo y un futuro mejor.
- La capacidad de poder arreglárselas con los recursos con que cuentan en ese momento. Esto lo que se denominan bricolaje, y hace referencia a las habilidades de improvisar soluciones a cualquier tipo de problemas sin tener al alcance las herramientas o materiales apropiados.

Asimismo, Sambrano (2010, p. 148-149), establece las características de los ambientes laborales resilientes, las cuales son:

- Se reconocen a sí mismos como constituidos por seres humanos y que más allá de la estructura organizacional o jurídica, lo más importante es la dinámica de interacción entre las personas que participan y su bienestar.
- Saben sobreponerse a momentos de crisis, suelen buscar los recursos internos de los trabajadores y utilizan las potencialidades para seguir adelante.
- Reaccionarán satisfactoriamente a los cambios y exigencias del entorno inmediato y son capaces de sobreponerse, reconstruirse y adaptarse a las nuevas demandas.
- Promueven la creatividad, la innovación y valoran los aportes de todos los trabajadores.
- Se comportan de manera democrática y valoran lo colectivo, la comunicación es predominantemente horizontal y los empleados participan en la elaboración de la misión y visión de la empresa, así como en la toma de decisiones.
- Tienen como centro al ser humano, propician el sentido de pertenencia y el proyecto institucional es cónsono con los proyectos individuales.

Se puede afirmar entonces que una organización debe tener capacidad de enfocarse en su realidad, tener seguridad en la posibilidad de superación de las circunstancias difíciles y tener la habilidad para poner a su servicio las herramientas que tiene a mano en el momento, aprovechando los aportes de cada uno de sus miembros; para considerarse una organización resiliente.

### **2.4.2.- Factores protectores de la resiliencia dentro de la organización**

Según Véliz (s.f., p. 02-03) los Factores Protectores persiguen aminorar los efectos de los riesgos dentro de la organización y sus Recursos humanos.

Factores Protectores (psicosociales):

- Ambiente cálido (cercano y afectuoso).
- Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos (articulador de confianza).
- Comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Líderes estimuladores (nutritivos, colaboradores y verosímiles).
- Trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito).
- Apoyo sistemático de la organización (en lo emocional, material, informativo).
- Entrega de valores (pautas en el desempeño individual y grupal).

Factores Protectores (cognitivos y afectivos):

- Mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo).
- Mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).
- Mayor autoestima (validarnos y reconocernos).
- Mayor motivación al logro (perspectiva del desafío, comprensión del reto).
- Mayor sentimiento de autosuficiencia (creer sanamente en uno mismo).
- Menor tendencia a sentimientos de desesperanza (certezas, proyección de futuro).
- Mayor autonomía e independencia (empoderamiento).
- Habilidades para orientar tareas (solucionar conflictos y alejamiento al fatalismo).

Factores Protectores (temperamentales):

- Mayor manejo interpersonal (inteligencia social).
- Mayor tendencia al acercamiento (habilidades colaborativas).

- Humor más positivo, creativo y lúdico (validación del goce en el proceso productivo).
- Criterios apreciativos para entender el trabajo (reconocimiento de buenas prácticas).

Factores Protectores (socioculturales):

- Sistema de creencias y valores (ritos, mitos e hitos).
- Sistema de relaciones sociales (públicos y privados).
- Sistema organizacional interno (coordinaciones en la gestión, procesos).
- Sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios).

Factores Protectores (liderazgo), según Ben Schneider (2007):

- Manejo propio (intuición, conocimientos, perspectiva).
- Manejo de la comunicación (informar es dar, comunicar es entenderse).
- Manejo de la diversidad (perspectiva de aceptación y complementariedad).
- Manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos).
- Manejo transcultural (validación de experiencias externas).
- Manejo de equipo (contención, escucha, claridad).
- Manejo de cambio (flexibilidad, carisma, integración).

En concordancia con estos planteamientos, señala Véliz (s.f.):

Fomentar la Resiliencia Organizacional en cualquier grupo colaborativo resulta una opción de vida. Generar una mirada amplia (funcionamiento de los Factores Protectores en paralelo), sostenida en el tiempo y alineada a criterios nutritivos, concluyen en un sendero transformador para el conjunto de los trabajadores. Vivir en Resiliencia es cuidar a las personas, validarlas, escucharlas, respetarlas y sumarlas a un proceso mayor. El desafío de la Resiliencia en el campo organizacional es claro: articular un sueño compartido, pero

jamás olvidando el autocuidado como el pilar fundamental de todo grupo humano. (p. 03)

En función a los planteamientos antes expuestos, se observa que los factores protectores son prácticas que permitirán a la organización en su funcionamiento cotidiano promover una actitud resiliente en cada uno de sus miembros y en la organización en general; son claves para cuidar a los individuos y a los grupos, a nivel personal y laboral, buscando el mejor equilibrio dentro de la organización.

### **2.4.3.- Beneficios de la resiliencia organizacional**

Para el BSI (British Standards Institution), una organización resiliente se beneficiará de:

- Adaptabilidad estratégica: dándoles la capacidad de manejar las circunstancias cambiantes con éxito, incluso si esto significa alejarse de su negocio principal.
- Liderazgo ágil: permitiéndoles tomar riesgos medidos con confianza y responder de manera rápida y apropiada tanto a la oportunidad como a la amenaza.
- Gobernanza robusta: demostración de responsabilidad en las estructuras organizativas, basada en una cultura de confianza, transparencia e innovación, asegurando que permanezcan fieles a su visión y valores.

Un enfoque de resiliencia organizacional alienta a mirar más allá de la administración de riesgos hacia una visión más integral de la salud y el éxito del negocio.

Según Siebert (2007), la resiliencia tiene múltiples ventajas, tanto en el ámbito laboral como personal, en el ámbito organizacional principalmente sostiene que: “Las empresas con trabajadores muy resilientes tienen ventajas sobre sus competidores menos resilientes” (p. 18).

En este mismo orden de ideas, Siebert (2007), agrega:

La resiliencia es una habilidad esencial en cualquier ámbito laboral – en empresas, negocios familiares, agencias públicas, servicios profesionales y trabajadores autónomos–, especialmente en momentos de confusión. Es importante saber que cuando se vea arrastrado por un evento adverso, nunca volverá a ser el mismo. O se adapta, o sucumbe; se transforma en una persona mejor o en una persona más amargada; sale reforzado o debilitado. (p. 19)

La resiliencia tiene mucho que ofrecer, de modo que si los individuos y las organizaciones logran desarrollarla podrán asimilar de manera positiva los eventos perturbadores que se les presenten, y volverse más competentes. Pero va mucho más allá, en el ámbito organizacional, es una herramienta que puede ser utilizada por la gerencia de manera de conducir a su personal a alcanzar los objetivos trazados aunque se encuentren en circunstancias adversas, desarrollar capacidad para adaptarse a los cambios, promover la innovación constante, desarrollar puestos de trabajo atractivos para los trabajadores, obtener una dinámica organizacional que busca en cada experiencia una oportunidad de aprendizaje; una organización resiliente es una organización que aprende.

#### **2.4.4.-Relación de la resiliencia individual con la resiliencia organizacional**

Cuando una persona se orienta a pesar de estar en una situación angustiante, es capaz de llevar a cabo sus actividades a pesar de esta situación y de encontrar formas nuevas de alcanzar sus objetivos propuestos y los objetivos de la organización a la cual pertenece, es una persona resiliente. En este orden de ideas Siebert (2007), ahonda en el tema, señalando que:

Un individuo puede enfrentar el evento inesperado a través de una reacción (que se refiere a un reflejo que ocurre sin ningún pensamiento consciente ni valora ninguna alternativa), o de una respuesta (la cual indica que las acciones tras una situación adversa están guiadas por una serie de elecciones conscientes). Por desgracia, frente a un sobresalto, algunas personas se quedan encalladas en el papel de víctima que culpa a los demás... No dan ningún paso para superar sus dificultades, incluso aunque la crisis ya haya desaparecido. (p. 13)

Como consultor de empresas, Gary Hamel (citado por Siebert, 2007, p. 13) observa: “El mundo se está volviendo turbulento a mayor velocidad de la que las empresas adquieren resistencia”. Es así como Siebert (2007) continúa agregando:

El caos del cambio en el mundo actual está más allá de la capacidad de la mayoría de las organizaciones para manejarlo. Algunos ejecutivos y administradores gestionan sus empresas de manera que obstaculizan la resistencia de los empleados. Ahora, los cambios en los puestos de trabajo ocurren tan a menudo que muy pocos empleados tienen una descripción actualizada de sus tareas. Y no sólo se trata de lidiar con cambios desbaratadores frecuentes. Cuando se alteran las relaciones de amistad entre los trabajadores a causa de reorganizaciones, recolocaciones y despidos, la moral sufre. (p. 13)

El hecho de verse imposibilitado para asumir las situaciones que se presentan tanto a nivel personal como laboral, puede traer graves consecuencias tanto para el individuo como para la organización, y solo se podrán obtener resultados positivos de estas situaciones, si se desarrolla una resiliencia adecuada, que conduzca a acciones efectivas. Esto se ve reafirmado seguidamente.

Las emociones negativas como miedo, rabia, ansiedad, angustia, desesperación y desamparo, reducen la capacidad de las personas para solucionar los problemas a los que se enfrentan y debilitan su resiliencia. Los miedos y las preocupaciones constantes debilitan su sistema inmunitario y aumentan su vulnerabilidad a las enfermedades. Desarrollar fortaleza para resistir tiene un beneficio significativo adicional: se adapta tan bien, que tiene menos probabilidad de necesitar tranquilizantes. Si una compañía es inestable porque los ejecutivos y los administradores no pueden manejar los cambios rápidos, es posible encontrar la manera de lidiar con la presión y responder sin padecer crisis de ansiedad. (Siebert, 2007, p.13)

Es importante desarrollar empresas donde el ambiente y los procesos organizacionales, permitan que las personas lleven a cabo su trabajo de la forma en que se sientan lo más satisfechos posible, para que puedan retribuir a la organización con su máxima eficiencia posible, si se establece esta relación de sinergia positiva tanto el trabajador como la organización se verán beneficiados; para que esto sea posible la resiliencia tiene mucho que ofrecer.

## **2.5.- Operacionalización de la variable**

**Variable:** Resiliencia organizacional



Objetivos específicos	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>1. <b>1.</b> Identificar las competencias individuales de la resiliencia manifiestas en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.</p> <p style="text-align: center;"><b>Continúa</b></p>	Competencias individuales	Competencias emocionales: -Autonomía -Autoeficacia -Autoevaluación -Modelos satisfactorios -Capacidad de interacción -Liderazgo	1-6
		Competencias éticas, morales y espirituales: -Sentido de la vida -Normas y valores -Responsabilidad	7-9
		Competencias cognoscitivas: -Creatividad -Humor -Iniciativa, organización y estructura -Toma de decisiones y solución de problemas	10-14

<p>2. Establecer las características de una organización resiliente que estén presentes en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.</p>	<p>Características</p>	<p>-Habilidad de interpretar y enfrentar la realidad.</p> <p>-Disposición para encontrarle un significado a los tiempos críticos.</p> <p>-Capacidad de poder arreglárselas con los recursos que cuentan en ese momento.</p> <p>-Reconocimiento de los aportes de las personas.</p> <p>-Identificación de recursos internos y potencialidades.</p> <p>-Correlación entre el proyecto institucional y los proyectos individuales.</p>	<p>15-20</p>
<p>3. Especificar los factores protectores de la resiliencia que se encuentran dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.</p>	<p>Factores protectores</p>	<p>Factores protectores psicosociales</p>	<p>21-26</p>
		<p>Factores protectores cognitivos y afectivos</p>	<p>27-33</p>

<b>Continúa</b>		Factores protectores temperamentales	34-37
		Factores protectores socioculturales	38-41
		Factores protectores de liderazgo	42-47
<b>4. Determinar los beneficios de la resiliencia organizacional que tiene la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.</b>	<b>Beneficios</b>	Adaptabilidad estratégica	48
		Liderazgo ágil	49
		Gobernanza robusta	50
<b>5. Describir el proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.</b>	<b>Proceso</b>	Preparación	51
		Afrontamiento	52
		Aprendizaje	53
		Evaluación	54

**Cuadro 1**

## **2.6.- Identificación Institucional**

La información que se presenta a continuación, fue proporcionada por la Gerencia de administración y planificación de la organización objeto de estudio, se encuentra plasmada en su Informe de gestión (2019).

### **2.6.1.- Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre**

La organización Fundación Nacional “El Niño Simón”, es una institución pública sin fines de lucro, adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno y al Viceministerio de la Suprema Felicidad Social del Pueblo, ejecuta planes y programas orientados a la atención y el bienestar integral de la población infantil y adolescente, de manera eficiente, oportuna y efectiva. La Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, es una dependencia de la Fundación Nacional “El Niño Simón”, cuenta con un total de 267 trabajadores en el estado Sucre, se encuentra apegada a las directrices que establezca el presidente o presidenta a nivel nacional y al Ejecutivo Regional, para cumplir con la labor vital de atender a niños, niñas y jóvenes de esta región de forma integral, sin discriminación de raza, sexo, edad, idioma, pensamiento, conciencia, religión, creencias, cultura, opinión política o de otra índole.

### **2.6.2.- Reseña histórica**

La Fundación “El Niño Simón”, fue creada el 27 de Septiembre de 1966, con el nombre Fundación “Festival del Niño” bajo la presidencia de la Señora Carmen América Fernández de Leoni, quien fue su fundadora; su labor para entonces era

brindar obsequios de navidad a los niños más humildes de la región capital. Durante 20 años, esta labor se acrecienta, fecundada a favor de la infancia, con otros programas de atención hacia los pequeños en las áreas educativas, culturales, recreativas, nutricionales, medico asistenciales y apoyo a la ama de casa en la capacitación para el trabajo.

La dinámica de crecimiento de la institución, conllevó en el año 1975 a plantear un nuevo nombre, deja de ser Fundación “Festival del Niño”, para convertirse en Fundación del Niño, con sede principal en la ciudad de Caracas y seccionales en toda Venezuela.

Más tarde deja de ser Seccional, para ser como se conoce actualmente la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, de conformidad con lo previsto en el Decreto N°5.982 de fecha 3 de abril de 2008, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.902 de la misma fecha, mediante la cual se autoriza el cambio de denominación de la Fundación del Niño a Fundación Nacional “El Niño Simón”. Esta Fundación posee dependencias en cada Estado del País.

### **2.6.3.- Misión**

La Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre es una Organización Gubernamental, sin fines de lucro, creada por decreto Presidencial de Hugo Rafael Chávez Frías, y adscrita al Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de Gestión de Gobierno. Cuyo personal está comprometido con las exigencias que establecen la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente para defender los derechos de la población infantil que se encuentra en situación de riesgo. Se constituye en ejemplo de eficacia y eficiencia para el cumplimiento de labores que nos llevan en el futuro al ofrecimiento de acciones tendentes a satisfacer sustancialmente a la población objetivo, atención integral de calidad, conforme a principios de equidad e igualdad para todos y bajo las pautas fundamentales de las sociedades socialistas en proceso encaminado a su consolidación.

#### **2.6.4.-Visión**

Priorizar objetivos estratégicos en materia de Educación, Salud, Recreación, Cultura, Deporte, Defensa de Derechos fundamentales de niños, niñas y adolescentes, cuidado especial a aquella población infantil a la cual se le ha dictado alguna medida de protección, realización de actividades que ayuden a esa población objetivo a mantenerse en Centros de Atención, donde pueden realizar múltiples tareas para lograr destrezas y habilidades comprometiéndolos cada día más con un quehacer que involucra valores éticos, cónsonos con el ideal de formar una patria grande para hombres probos, quienes se van formando desde pequeños bajo un modelo de equidad, solidaridad, justicia; un modelo de país distinto en el cual la participación toma auge para evitar la exclusión y hacer que los niños, niñas, adolescentes y población en general interioricen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la LOPNNA como basamentos legales en los cuales existe un cuerpo de normas válidos para la difusión y conocimiento de sus primordiales derechos.

#### **2.6.5.- Objetivos Estratégicos**

- Garantizar la asistencia integral a niños, niñas y adolescentes conforme a sus derechos.
- Prestar orientación y asistencia jurídica gratuita a niños, niñas y adolescentes y su grupo familiar.
- Garantizar la atención, en el Centro de Atención Integral “El Niño Simón”, a niños, niñas y adolescentes que provienen de un hogar cuyos ingresos familiares son bajos, sus necesidades básicas están insatisfechas, por eso se convierten en desertores escolares y trabajadores.
- Atender y proteger provisionalmente, en la Casa Abrigo “Nuestra Señora del Valle”, a niñas y adolescentes femeninas a quienes se les ha dictado medida de protección.
- Garantizar la Educación Inicial a niños y niñas en edad escolar en el estado Sucre.
- Incrementar y mejorar la participación de la población infantil y adolescente en su tiempo libre en las áreas: educación, deporte, teatro, danza, pintura, cerámica, canto, música, ciencia y tecnología.
- Brindar a la población objetivo el servicio gratuito para la prevención, tratamiento y rehabilitación en las afecciones de salud.
- Garantizar el flujo de información ante diversos escenarios, referente a los Programas de atención gratuita que ofrece la Fundación Regional “El Niño

Simón”, Sucre a la población específica proveniente de familias de escasos recursos económicos y/o se encuentran en situación de riesgo.

#### **2.6.6.- Estructura Organizativa**

La sede principal de esta institución, se encuentra en la ciudad de Cumaná, es la encargada de llevar a cabo todas las actividades administrativas que permiten el funcionamiento de la misma y cuenta con 63 trabajadores que hacen posible su funcionamiento. La actual estructura organizativa se ajusta a los programas existentes en el estado Sucre y a las necesidades de atención para cada grupo etario infantil y adolescente. Es así como la institución cuenta con cuatro (4) Gerencias:

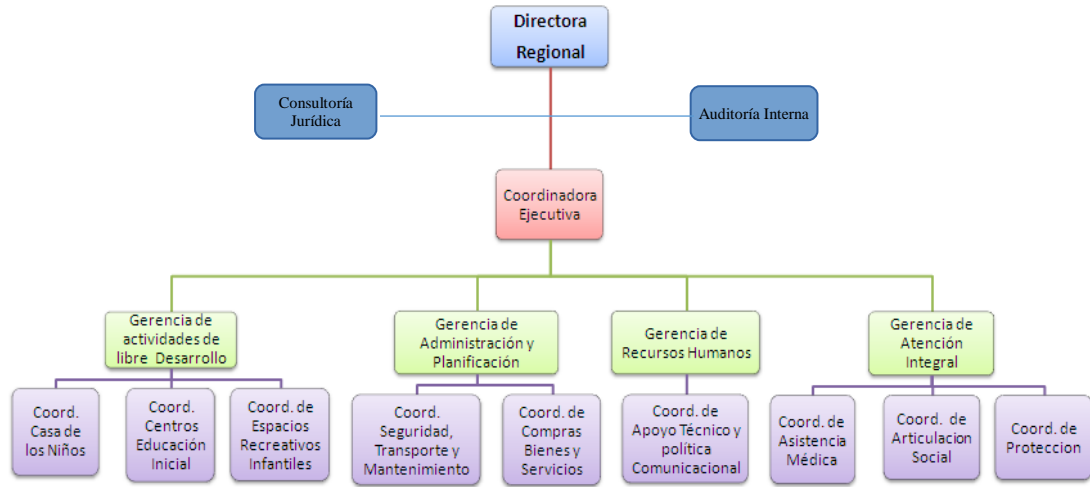
- Gerencia de actividades de libre desarrollo: En la cual se encuentran tres (3) instancias, éstas son la Coordinación de las Casas de los niños, la Coordinación de Centros de educación inicial y la Coordinación de Espacios recreativos infantiles. Se encarga de la administración de (7) Centros de Educación Inicial y de (7) Casas de los Niños, adscritos a esta institución.
- Gerencia de administración y planificación: Cuyas instancias son la Coordinación de compras, bienes y servicios y la Coordinación de seguridad, transporte y mantenimiento. Existen además dos (2) unidades las mismas se encargan de la Contabilidad y el Presupuesto.



- Gerencia de recursos humanos: que se encarga de la administración del personal de esta institución. A esta gerencia se encuentra adscrita la Coordinación de apoyo técnico y política comunicacional.
- Gerencia de atención integral: Conformada por tres (3) espacios laborales como son la Coordinación de asistencia médica, la Coordinación de articulación social y la Coordinación de protección. Se encarga de coordinar la Casa albergue perteneciente a esta Institución.

En orden ascendente se ubica la Coordinación Ejecutiva, además dos unidades de staff la Consultoría Jurídica y la Auditoría Interna, y en la cúspide de la estructura está la Dirección. Seguidamente se incluye el Organigrama descrito.

### **Organigrama de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre**



**Figura 1**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se presentan las definiciones de los elementos metodológicos que sirvieron para conducir y estructurar la investigación, con la finalidad de aplicar el método científico.

#### **3.1.- Nivel de investigación**

El nivel de investigación se define, como lo señala Arias, (2006, p. 23): “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” En atención a lo señalado esta investigación se enmarca dentro de un nivel descriptivo y también se trata de un proyecto factible, ya que cumplió con la finalidad de diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de la resiliencia organizacional de la institución objeto de estudio.

Según la Universidad Simón Rodríguez (1980), citada por Arias (2006, p. 32), un Proyecto Factible “es una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución o campo de interés nacional.”

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), citada por Dubs (2002, p. 6): el proyecto factible es un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.”

De igual modo, se trata de una investigación descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.103). Según Arias (2006, p. 24), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.”

En el caso particular de esta investigación se ha llevado a cabo una descripción del proceso de la resiliencia organizacional en la institución objeto de estudio, estableciendo su estructura y todos los rasgos que le caracterizan, de ese modo se contó con información relevante y suficiente para la formulación de las estrategias propuestas.

### **3.2.- Diseño de investigación**

Como lo plantea Martín, 1986, (citado por Balestrini, 2006, p. 131):

Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y

objetivos...el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las interrogantes planteadas en la misma.

El diseño de esta investigación es de campo, debido a que los datos se han recabado en el entorno donde se desarrolla el fenómeno en estudio, directamente de fuentes primarias, como son los integrantes de la Fundación Regional el “El Niño Simón” Sucre. Este tipo de investigación es definida por Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31)

### **3.3.- Área de estudio**

La investigación se llevó a cabo en la sede principal de la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, que está ubicada en la sexta transversal de la Avenida Santa Rosa cruce con Avenida Urdaneta, Quinta Elba. Parroquia Valentín Valiente, Municipio Sucre, Cumaná, Estado Sucre.

### **3.4.- Población**

La población es definida por Hernández et al. (2006), como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.239).

Para llevar a cabo la investigación se tomó como base la población de la sede principal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, que es un total de 63 personas, conformada por 55 trabajadores y 8 miembros de la Junta Directiva, ya que la información que poseen cumplió con los criterios de accesibilidad y utilidad para contribuir al logro de los objetivos planteados. A continuación se muestra la distribución del personal en la estructura de la institución objeto de estudio.

***Distribución de la población por unidad funcional***

<b>Unidad funcional</b>	<b>Nº Integrantes de la organización</b>
Dirección	02
Coordinación ejecutiva	02
Auditoría interna	01
Consultoría jurídica	01
Gerencia de actividades de libre desarrollo	10
Gerencia de administración y planificación	22
Gerencia de recursos humanos	15
Gerencia de atención integral	10
<b>Total</b>	<b>63</b>

*Cuadro 2*

**Distribución de la población por tipo de función**

<b>Tipo de funciones</b>	<b>Nº sujetos</b>	<b>Nº sujetos entrevistados/encuestados</b>
Dirección	08	07
Empleados	41	41

Obreros	14	14
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>62</b>

**Cuadro 3**

Al momento de recolectar la información se logró tener acceso al total de los trabajadores de la institución. Mientras que en el caso de la directiva se tuvo acceso a 7 individuos. Por tanto la investigación contó con 62 informantes.

### **3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las herramientas que permiten realizar el proceso de recabar los datos necesarios para llevar a cabo la investigación, como se advertirá a continuación. Según, Arias, (2012): “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67), este mismo autor plantea: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 68)

A través de la aplicación de una técnica de investigación y un instrumento de recolección de datos se organizó de la manera más adecuada el estudio realizado, facilitando el recabar datos confiables, que resultaron útiles para la realización correcta de la investigación.

Según el diseño de investigación, se aplicó como técnica de investigación: la encuesta, la cual es definida por Arias, (2012), “como una técnica que pretende

obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p. 72)

Y como instrumento de recolección de datos: el cuestionario, el cual según Hernández et al. (2006, p. 310), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. En este caso se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas a los trabajadores, utilizando el Escalamiento tipo Likert, que es definido por Hernández et al. (2006, p. 341), como: “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.”

Además, para obtener la mayor cantidad y calidad de información se aplicó una entrevista no estructurada a los miembros de la Junta directiva de la institución objeto de estudio, conformada por su Directora, su Coordinadora Ejecutiva y Gerentes. En tal sentido, la entrevista no estructurada según Arias (2006, p. 74) “en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista”. Es decir que no se guía por un modelo rígido, sino que se realiza con cierto grado de espontaneidad.

### **3.6.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para tabular los datos que se recabados en el estudio se utilizó: Microsoft Excel, que es un programa informático desarrollado y distribuido por Microsoft Corp. Se trata de un software que permite realizar tareas contables y financieras, gracias a



sus funciones desarrolladas específicamente para ayudar a crear y trabajar con hojas de cálculo. Lo cual hizo factible su uso en este caso.

El estudio se basó en un análisis cuantitativo. Los resultados se presentan en tablas, y seguidamente, se muestra un análisis en forma de comentario para su explicación, todo esto llevó al diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento de la resiliencia organizacional de la institución objeto de estudio.

### **3.7.- Validez y confiabilidad**

La validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (Véliz, A., 2014, p. 23). En este caso los instrumentos utilizados en la investigación se sometieron a un proceso de validación a través de la técnica Juicio del experto. Tres (03) profesores de la Universidad de Oriente los analizaron, uno de ellos posee un amplio conocimiento de metodología de la investigación y los otros dos son versados en Administración y en Gerencia de recursos humanos. Los resultados de este proceso determinaron que efectivamente se cumple con las condiciones necesarias de forma y de fondo para medir la variable objeto de estudio.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de investigación, para Véliz, A. (2014), significa: “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.” (p. 24). Para cuantificar la confiabilidad del Cuestionario aplicado se empleó el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Este índice sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. En este caso se utilizó a partir de las varianzas, tomando una muestra aleatoria de quince (15) sujetos a los cuales se aplicó en primera instancia el Cuestionario de la investigación. La fórmula aplicada fue:

### Fórmula del Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Figura 2

Donde:

$k = 54$  (Número de Ítems)

$\sum S_i^2 = 57,56$  (Sumatoria de las Varianzas de los Ítems)

$S_t^2 = 1037,13$  (Varianza de la Suma de los Ítems)

Obteniendo este resultado:

**$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach = 0,96**

El coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems entre sí, el resultado fue de 0,96; presentando el instrumento de investigación un alto nivel de consistencia.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación; para una mayor coherencia y comprensión se realizó un análisis continuo, basado en la interpretación de un conjunto de tablas previamente estructuradas en función de las dimensiones de la variable Resiliencia organizacional.

#### 4.1.- Competencias individuales de la resiliencia manifiestas en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Las competencias individuales relacionadas con la resiliencia se agrupan en tres categorías: emocionales; éticas, morales y espirituales; y cognoscitivas. En función de esta categorización se presentan los datos recabados.

**TABLA 1:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las competencias emocionales de la resiliencia.

COMPETENCIAS EMOCIONALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Autonomía	F	21	15	4	7	6	2	55
	%	38,18	27,27	7,27	12,73	10,91	3,64	100,00
Autoeficacia	F	40	13	0	0	0	2	55
	%	72,73	23,64	0,00	0,00	0,00	3,64	100,00
Autoevaluación	F	26	18	4	4	3	0	55
	%	47,27	32,73	7,27	7,27	5,45	0,00	100,00

Modelos satisfactorios	F	25	15	5	4	4	2	55
	%	45,45	27,27	9,09	7,27	7,27	3,64	100,00
Capacidad de interacción	F	30	15	4	3	3	0	55
	%	54,55	27,27	7,27	5,45	5,45	0,00	100,00
Liderazgo	F	16	14	8	8	7	2	55
	%	29,09	25,45	14,55	14,55	12,73	3,64	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Al consultar a los trabajadores acerca de su autonomía al momento de tomar decisiones en el trabajo, se obtuvo como resultado que 38,18% está totalmente de acuerdo en que posee autonomía; 27,27% está de acuerdo; 7,27% está indeciso; 12,73% está en desacuerdo; 10,91% está completamente en desacuerdo y 3,64% no respondió. La autonomía es la capacidad que tiene una persona para adherirse a sus valores, prefiriendo tomar acciones y decisiones apegadas a ellos, por encima de otras opciones que entren en conflicto con los mismos. En base a este resultado se demuestra que la mayoría de los trabajadores consideran que tienen autonomía, un rasgo capaz de potenciar el talento humano de la organización estudiada, resultando positivo para la resiliencia individual.

Cuando se consultó a los trabajadores respecto a si se sienten competentes al llevar a cabo las actividades en su trabajo, el resultado fue el siguiente: 72,73% está totalmente de acuerdo; 23,64% está de acuerdo y 3,64% no respondió. Este rasgo se relaciona con la autoeficacia que consiste en el poder abordar diversas situaciones, adaptándose a las mismas de una forma satisfactoria y construir aprendizajes a través de ellas. Al estimar la mayoría de los trabajadores de la organización en estudio que poseen la capacidad de llevar a cabo eficientemente sus funciones, estas personas manifiestan la autoeficacia como uno de sus rasgos particulares.

Al solicitar la opinión de los trabajadores respecto a si acostumbran evaluar su desempeño en el transcurso de su jornada laboral; 47,27% de los encuestados se inclinó por la opción totalmente de acuerdo; 32,73% está de acuerdo; 7,27% está indeciso; 7,27% está en desacuerdo y 5,45% está completamente en desacuerdo. Se observa que la mayoría de los trabajadores evalúa su propio desempeño; una persona con capacidad de autoevaluación es capaz de reconocer sus errores y corregirlos, tiene mayor posibilidad de mejorar y de desarrollar su resiliencia que otra que no se autoevalúa, este tipo de personas agrega valor a la organización a la cual pertenece.

Seguidamente, cuando se consultó su opinión acerca de si en la organización se encuentran personas que son un ejemplo a seguir para el trabajador, se obtuvo como resultado que el 45,45% se inclinó por la opción totalmente de acuerdo; 27,27% está de acuerdo; 9,09% está indeciso; 7,27% está en desacuerdo; 7,27% está totalmente en desacuerdo y 3,64% no respondió. Las personas tienden a buscar a su alrededor modelos a seguir, que son personas que les sirven de ejemplos, de ellos copian sus aptitudes y acciones, lo que considera una persona positivo y alineado con sus valores es lo que suele copiar de los demás; se observa que la mayor parte de los trabajadores sí encuentran dentro de la institución personas que son modelos satisfactorios para ellos.

Cuando se consultó a los trabajadores con respecto a si establecen relaciones con su grupo de trabajo para el logro de metas laborales, se obtuvo el siguiente resultado: 54,55% está totalmente de acuerdo; 27,27% está de acuerdo; 7,27% está indeciso; 5,45% está en desacuerdo; y 5,45% está totalmente en desacuerdo. Este punto se encuentra relacionado con la capacidad de interacción, que se refiere a las aptitudes sociales de una persona que permiten que se asocie con otras personas para

obtener resultados positivos. La mayoría de los trabajadores encuestados consideran que sí poseen capacidad de interacción con su grupo de trabajo para el logro de metas, lo cual es positivo para el desarrollo de la resiliencia a nivel individual.

Cuando se planteó la proposición de si asumen el rol de líderes en su jornada laboral a los encuestados, se obtuvo como resultado que el 29,09% de estos está totalmente de acuerdo en que asume un liderazgo en el desempeño de sus funciones; 25,45% está de acuerdo; 14,55% está indeciso; 14,55% está en desacuerdo; 12,73% está completamente en desacuerdo y 3,64% no respondió. Las personas con liderazgo son aquellas capaces de lograr que se haga lo necesario para alcanzar las metas, este es uno de los componentes más importantes del trabajo colectivo; pues es vital que alguien tome la batuta para poder encauzar los esfuerzos individuales por un sendero común. Más de la mitad de los trabajadores se inclinó por las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, esta mayoría refleja que perciben en sí mismos capacidad de liderar, un rasgo determinante de la resiliencia individual.

Recapitulando, en relación a las competencias emocionales, todas ellas tienen mayores porcentajes en las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, en comparación con las demás alternativas de respuesta, se puede observar que en general los trabajadores tienen la percepción de poseer estas competencias; de ellas la que más tienen la percepción de poseer los trabajadores de la organización en estudio es la autoeficacia, ya que la mayoría de ellos se manifestaron totalmente de acuerdo (72,73%) en que se sienten competentes al llevar a cabo las actividades en su trabajo, sumado a que el resto de los encuestados que contestaron se inclinaron por la opción de acuerdo (23,64%).

De igual modo, la competencia capacidad de interacción fue la segunda con mayor porcentaje de percepción por parte de los encuestados, debido a que gran parte de los trabajadores (54,55%) manifestaron estar totalmente de acuerdo en que establecen relaciones con su grupo de trabajo para el logro de metas laborales y (27,27%) está de acuerdo con tal afirmación. Mientras que la competencia liderazgo es la que menor porcentaje de percepción posee, y aun así (29,09%) de los trabajadores se mostraron totalmente de acuerdo en que asumen el rol de líderes en su jornada laboral, adicionalmente (25,45%) está de acuerdo en que ejerce liderazgo en su trabajo.

**TABLA 2:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las competencias éticas, morales y espirituales

COMPETENCIAS ÉTICAS, MORALES Y ESPIRITUALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Sentido de la vida	F	20	17	5	11	2	0	55
	%	36,36	30,91	9,09	20,00	3,64	0,00	100,00
Normas y valores	F	24	18	6	5	1	1	55
	%	43,64	32,73	10,91	9,09	1,82	1,82	100,00
Responsabilidad	F	25	19	6	2	2	1	55
	%	45,45	34,55	10,91	3,64	3,64	1,82	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Al presentar a los trabajadores la proposición de que trabajar en esta institución complementa el sentido de su vida, el 36,36% se inclinó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 30,91% por de acuerdo, el 9,09% por indeciso, el 20,00% por en desacuerdo y el 3,64% por totalmente en desacuerdo. El amor a la vida, los valores y el sentido de pertenencia a un grupo son elementos que forman parte del sentido de la vida, para gran parte de los miembros de esta institución el sentido de su vida se vuelve más amplio por pertenecer a este grupo.

Cuando se les presentó la afirmación de que se identifican con las normas y valores de la organización, los trabajadores de la institución se decantaron por la opción totalmente de acuerdo en un 43,64%; por la opción de acuerdo en un 32,73%; por la opción indeciso en un 10,91%; en un 9,09% por la opción en desacuerdo; en un 1,82% por la opción totalmente en desacuerdo y un 1,82% no contestó. Los valores de las personas les sirven de brújula para guiar sus acciones y adquieren mayor importancia en tiempos de crisis, que es cuando salen a flote las características resilientes. En este caso un porcentaje mayoritario de los encuestados manifiestan sentir apego hacia los valores y normas de la institución.

Al plantear la proposición de si está dispuesto a asumir una tarea de principio a fin individualmente, se obtuvo como resultado que el 45,45% de los trabajadores está totalmente de acuerdo, el 34,55% está de acuerdo, el 10,91% está indeciso, el 3,64% está en desacuerdo, el 3,64% está totalmente en desacuerdo, y el 1,82 no contestó. Esta proposición se encuentra relacionada con la competencia responsabilidad, caracterizada por la dedicación y disciplina que exhibe una persona a la realización de una tarea determinada; al estar la mayoría de los trabajadores identificados con esta afirmación se evidencia que su responsabilidad es elevada, contribuyendo a su resiliencia personal.

Como se puede observar la competencia ética, moral y espiritual que más perciben poseer los trabajadores de la institución en estudio es la responsabilidad, debido a que un porcentaje importante (45,45%) estuvo totalmente de acuerdo en asumir una tarea de principio a fin de forma individual, aunado a ello (34,55%) estuvo de acuerdo con tal afirmación. En segundo lugar destaca la competencia normas y valores, ya que la proposición relacionada con la misma obtuvo un



(43,64%) en la alternativa totalmente de acuerdo y (32,73%) se inclinó por la alternativa de acuerdo. Mientras que la proposición relacionada con la competencia sentido de la vida fue la que obtuvo menor aceptación, presentando (36,36%) en la alternativa totalmente de acuerdo y (30,91%) en la opción de acuerdo.

**TABLA 3:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las competencias cognoscitivas

COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Creatividad	F	22	24	7	0	2	0	55
	%	40,00	43,64	12,73	0,00	3,64	0,00	100,00
Humor	F	29	18	2	3	1	2	55
	%	52,73	32,73	3,64	5,45	1,82	3,64	100,00
Iniciativa	F	25	23	4	1	2	0	55
	%	45,45	41,82	7,27	1,82	3,64	0,00	100,00
Organización y estructura	F	35	12	3	4	1	0	55
	%	63,64	21,82	5,45	7,27	1,82	0,00	100,00
Toma de decisiones y solución de problemas	F	25	19	5	1	3	2	55
	%	45,45	34,55	9,09	1,82	5,45	3,64	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Se pudo constatar que el 40,00% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que busca formas nuevas de llevar a cabo sus tareas; 43,64% está de acuerdo con tal afirmación; 12,73% está indeciso; 3,64% está totalmente en desacuerdo. Esta proposición se encuentra relacionada con la competencia creatividad, la cual implica el logro de la combinación adecuada de los elementos

necesarios para la creación de nuevas ideas o la transformación de ideas existentes, con la suma de nuevas formas de abordar las circunstancias que se presenten. La mayoría de los trabajadores percibe que posee creatividad entre sus rasgos personales, presentando una mayor probabilidad de desarrollar resiliencia individual.

Al plantear a los trabajadores la proposición de si en situaciones difíciles tienen la capacidad de mantener el buen humor, el 52,73% se manifestó totalmente de acuerdo, el 32,73% estuvo de acuerdo, el 3,64% indeciso, el 5,45% en desacuerdo, el 1,82% totalmente en desacuerdo y el 3,64% no contestó. El humor es una herramienta que permite encarar la vida y las situaciones que en ella se presentan con una actitud positiva, buscando el lado positivo a toda situación, de modo que se logre una relajación que permita la construcción de soluciones. La mayoría de los encuestados se inclinan a pensar que son capaces de mantener el buen humor en situaciones estresantes, lo cual es positivo para ellos y para la institución.

En esa oportunidad la competencia iniciativa, organización y estructura, se dividió en dos por considerar que su análisis por separado será de gran utilidad para los fines de la investigación. En razón a esto se encontró que el 45,45% de los encuestados está totalmente de acuerdo en la proposición: da su opinión sobre acciones que se pueden llevar a cabo, el 41,82% está de acuerdo, el 7,27% está indeciso, el 1,82% está en desacuerdo, el 3,64% está completamente en desacuerdo. Esta afirmación se encuentra relacionada con la competencia iniciativa, la cual lleva a las personas a expresar sus ideas sin temor, buscando participar en los procesos de trabajo que se ejecutan y en la solución de los problemas que se presenten. La mayoría de los trabajadores de la organización objeto de estudio consideran que poseen iniciativa, factor determinante para el desarrollo de la resiliencia individual.

Al consultar a los trabajadores acerca de si mantienen su sitio de trabajo ordenado, el 63,64% se inclinó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 21,82% se decantó por la opción de acuerdo, el 5,45% estuvo indeciso, el 7,27% optó por la opción en desacuerdo y el 1,82% se inclinó por la alternativa totalmente en desacuerdo. Esta proposición se relaciona con la competencia organización y estructura, la cual permite la realización de las actividades cotidianas de una forma eficiente y eficaz, estableciendo una estructura adecuada para tal fin. El hecho de que gran parte de los encuestados se consideren organizados resulta positivo para su resiliencia individual.

Al plantear la afirmación: se le han presentado dificultades al realizar sus actividades que haya tenido que solucionar, se obtuvo como resultado que el 45,45% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 34,55% está de acuerdo, el 9,09% está indeciso, el 1,82% está en desacuerdo, el 5,45% está completamente en desacuerdo y el 3,64 no contestó. Este enunciado guarda relación con la competencia toma de decisiones y solución de problemas; ante situaciones de dificultad es sumamente importante tener la claridad suficiente para analizar las circunstancias, sopesar las opciones y seleccionar una ruta hacia la superación, tales elementos son vitales para la manifestación de la resiliencia individual, un porcentaje mayoritario de los encuestados perciben dentro de sí mismos esta capacidad.

La proposición que obtuvo mayor porcentaje de respuestas positivas con un (45,45%) para la opción totalmente de acuerdo y un (41,82%) para la opción de acuerdo, fue la relacionada con la competencia iniciativa, esto evidencia que la mayoría de los trabajadores tiene la seguridad para dar su opinión sobre acciones que

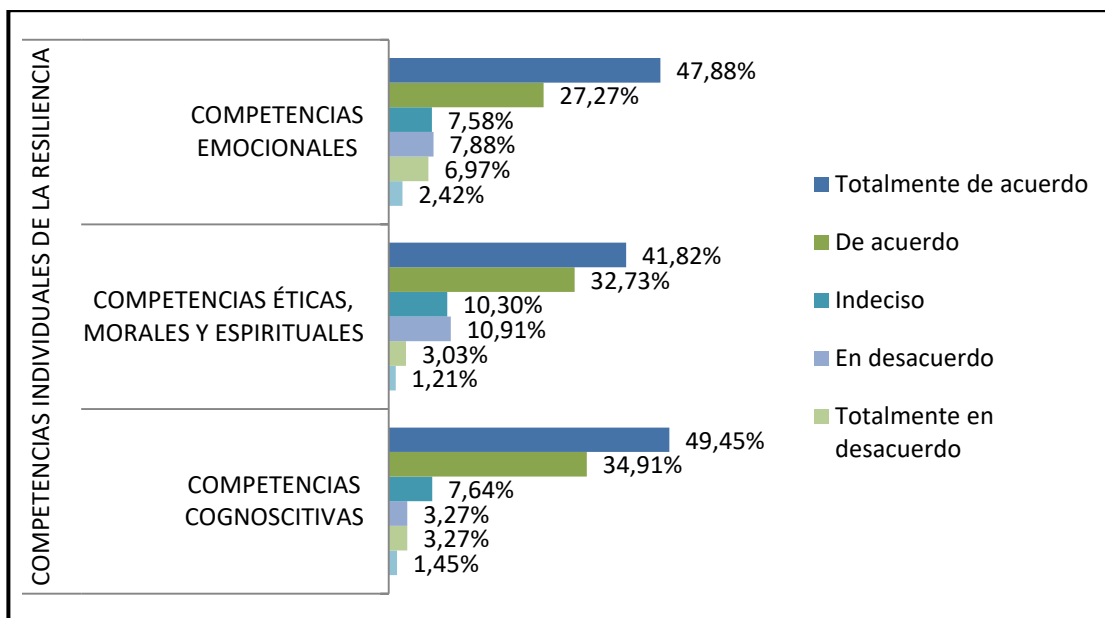
se pueden llevar a cabo en el trabajo. En segundo lugar se encuentra la afirmación relacionada con la competencia organización y estructura, ya que se obtuvo (63,64%) para la alternativa totalmente de acuerdo y (21,82%) para la alternativa de acuerdo, al plantear a los trabajadores si mantienen su sitio de trabajo ordenado. Seguida por el humor, ya que la proposición relacionada con esta competencia presentó un (52,73%) que se manifestó totalmente de acuerdo y (32,73%) que estuvo de acuerdo, en que es capaz de mantener el buen humor en situaciones difíciles. Mientras que la competencia toma de decisiones y solución de problemas, es la que posee menor nivel de aceptación, ya que la proposición relacionada con ella obtuvo (45,45%) para la opción totalmente de acuerdo y (34%) para la alternativa de acuerdo.

En general, se puede apreciar que los trabajadores de la organización objeto de estudio tienen, en su mayoría, la percepción de poseer las competencias individuales de la resiliencia, rasgos que permiten el surgimiento y desarrollo de la resiliencia en cada persona. Aunado a esto, los directivos a los cuales se les aplicó una entrevista no estructurada acerca del tema estudiado, destacaron que los miembros de la institución son personas proactivas, tienen capacidad de toma de decisiones, poseen valores morales bien cimentados, liderazgo y buen humor. Elementos relacionados con las competencias individuales de la resiliencia: iniciativa; toma de decisiones y solución de problemas, normas y valores, liderazgo y humor, respectivamente. Evidenciándose puntos en común en ambos grupos de informantes en cuanto a las competencias cognitivas: iniciativa y humor, que fueron de las más aceptadas en su categoría; sin embargo existe divergencia en cuanto a la competencia toma de decisiones y solución de problemas que fue la de menor aceptación. Con respecto a la competencia ética, moral y espiritual: normas y valores; existe correspondencia porque esta fue la segunda competencia con mayor porcentaje de respuestas positivas de parte de los trabajadores en su categoría. Mientras que en

relación a la competencia emocional: liderazgo, se detectan diferencias de opinión debido a que la misma recibió el menor porcentaje de aceptación por los trabajadores en su categoría.

Con la finalidad de obtener una visión global de los resultados en este apartado, se ha calculado el promedio de los datos obtenidos en relación a las competencias de la resiliencia.

**GRÁFICA 1:** Promedio de la distribución porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las competencias individuales de la resiliencia.



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Las competencias individuales de la resiliencia que poseen una mayor aceptación por parte de los trabajadores son las competencias cognoscitivas, ya que

obtuvieron en promedio un 49,45% en la opción totalmente de acuerdo. Esto indica que los trabajadores de la fundación en estudio, consideran que poseen la capacidad de transformar conocimientos en habilidades útiles ante de las situaciones exigentes del trabajo.

Mientras que las competencias emocionales fueron las segundas con mayor aceptación, con un promedio de 47,88% en la opción totalmente de acuerdo. Las competencias éticas, morales y espirituales son las que menor presencia tienen en los trabajadores, según su percepción, ya que obtuvieron en promedio un 41,82% en la alternativa totalmente de acuerdo. Se puede señalar que estas últimas competencias individuales son las que convendría reforzar para propiciar un mayor desarrollo de la resiliencia individual en los miembros de la organización estudiada.

#### 4.2.- Características de una organización resiliente presentes en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Las características de las organizaciones resilientes son los atributos que poseen las organizaciones que logran superar situaciones adversas; tales elementos son los que, actuando en conjunto permiten el desarrollo de tal capacidad.

**TABLA 4:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las características de una organización resiliente

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Habilidad de interpretar y enfrentar la realidad	F	11	15	7	8	12	2	55
	%	20,00	27,27	12,73	14,55	21,82	3,64	100,00
Disposición para encontrarle un	F	10	14	12	14	4	1	55

significado a los tiempos críticos	%	18,18	25,45	21,82	25,45	7,27	1,82	100,00
Capacidad de poder arreglárselas con los recursos con que cuentan en ese momento	F	15	19	10	5	5	1	55
	%	27,27	34,55	18,18	9,09	9,09	1,82	100,00
Reconocimiento de los aportes de las personas	F	7	15	9	16	8	0	55
	%	12,73	27,27	16,36	29,09	14,55	0,00	100,00
Identificación de recursos internos y potencialidades	F	6	14	9	16	10	0	55
	%	10,91	25,45	16,36	29,09	18,18	0,00	100,00
Correlación entre el proyecto institucional y los proyectos individuales	F	6	15	8	16	10	0	55
	%	10,91	27,27	14,55	29,09	18,18	0,00	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

La primera afirmación que se presenta a los trabajadores en este apartado es: la FRNSS enfrenta la realidad actual interpretando su significado y buscando una enseñanza, ante la cual el 20,00% se muestra totalmente de acuerdo, el 27,27% se muestra de acuerdo, el 12,73% indeciso; 14,55% en desacuerdo; 21,82% totalmente en desacuerdo, y 3,64% no respondió. Esta afirmación se encuentra relacionada con las características de las organizaciones resilientes en cuanto a la habilidad de interpretar y enfrentar la realidad. Desde el punto de vista de la mayoría de los trabajadores la institución posee esta habilidad (20,00% totalmente de acuerdo, 27,27% de acuerdo); la interpretación de la realidad por parte de las organizaciones es sumamente importante para establecer las estrategias necesarias para asumirla, en base a las cuales se pueden afianzar los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje organizacional.

Al plantear a los trabajadores de la institución en estudio, la proposición: En la FRNSS se promueve la creencia de que de las adversidades se obtendrán beneficios, se obtuvo como resultados que 18,18% está totalmente de acuerdo; 25,45% está de acuerdo; 21,82% está indeciso; 25,45% está en desacuerdo; 7,27% está totalmente en desacuerdo y 1,82% no respondió. La proposición planteada se vincula con la característica: disposición para encontrarle un significado a los tiempos críticos, y con la capacidad de las organizaciones resilientes para descubrir una relación entre un pasado malo y un futuro mejor; esta característica es vital para considerar la presencia de resiliencia en una institución, ya que, esa creencia en que la organización podrá sobreponerse a las adversidades y que luego de atravesar por ellas se llegará a un destino mejor; es una de las bases fundamentales del comportamiento organizacional resiliente. La mayor parte de los trabajadores se inclinaron por las opciones positivas ante esta proposición, igualmente un porcentaje importante estuvo indeciso.

Avanzando con el análisis, se encuentra que el 27,27% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se buscan soluciones a los problemas aunque se tengan pocas herramientas, el 34,55% está de acuerdo, el 18,18% está indeciso, el 9,09% está en desacuerdo, igual porcentaje está totalmente en desacuerdo, y 1,82% no respondió. La proposición planteada en esta oportunidad está relacionada con la capacidad de poder arreglárselas con los recursos con los que se cuenta en ese momento; improvisando soluciones a cualquier tipo de problemas sin tener al alcance las herramientas o materiales apropiados, tal característica es de vital importancia para cualquier organización en la actualidad donde los recursos son escasos y las dificultades abundantes. Se observa que gran parte de los trabajadores de la organización en estudio consideran que la organización posee la característica representada en la afirmación planteada; se infiere entonces que los trabajadores



perciben la escasez de los recursos en la institución, al igual que la necesidad de solucionar problemas, factores ante los cuales la organización ha respondido.

Al plantear la afirmación de que en la institución se reconoce la importancia de los aportes de las personas que participan en ella, su interacción y bienestar, el 12,73% de los participantes en la encuesta se mostró totalmente de acuerdo; 27,27% se manifestó por la opción de acuerdo; 16,36% se mostró indeciso; 29,09% se inclinó por la opción en desacuerdo, y 14,55% se manifestó por la opción totalmente en desacuerdo. La proposición analizada en esta oportunidad tiene relación con las características de las organizaciones resilientes en cuanto a los aspectos: valora los aportes de todos los trabajadores, se comporta de manera democrática, valora lo colectivo, se reconoce a sí misma como constituida por seres humanos y que más allá de la estructura organizacional o jurídica, lo más importante es la dinámica de interacción entre las personas y su bienestar. La mayoría de los trabajadores considera que la institución no posee estos elementos, lo cual evidencia debilidades al momento de afrontar dificultades y sobreponerse a las mismas, y más allá de ese hecho presenta deficiencias en la dinámica organizacional cotidiana; si los trabajadores no perciben que la organización los toma en cuenta, reconoce su valor y su importancia para la existencia misma de la organización y su funcionamiento se presentan serias dificultades para que se desarrolle la resiliencia organizacional. Adicionalmente, cabe señalar que un porcentaje importante de los encuestados considera que la organización sí posee las características ya referidas; lo cual es un dato positivo, teniendo gran potencial para desarrollar una mejor dinámica organizacional.

En cuanto a la proposición planteada en esta oportunidad, el 10,91% de los trabajadores está totalmente de acuerdo, el 25,45% está de acuerdo, el 16,36% está indeciso, el 29,09% está en desacuerdo, y el 18,18% está totalmente en desacuerdo;

este punto se relaciona con el rasgo de las organizaciones resilientes de saber sobreponerse a momentos de crisis, buscar los recursos internos de los trabajadores y utilizar las potencialidades para seguir adelante; congruente con el establecimiento de condiciones en las cuales su talento humano ponga de manifiesto sus habilidades para solucionar problemas. Y también tiene que ver con la capacidad de reaccionar satisfactoriamente a los cambios y exigencias del entorno inmediato y de sobreponerse, reconstruirse y adaptarse a las nuevas demandas. Gran parte de los trabajadores considera que la organización no posee estas particularidades. La opinión negativa mayoritaria pone de manifiesto serias dificultades que la organización puede presentar para desarrollar un comportamiento organizacional resiliente, pues la capacidad de sobreponerse, de reaccionar oportunamente, adaptarse y reconstruirse, apoyándose principalmente en las fortalezas de su talento humano, es de importancia capital para poder ser considerada una organización resiliente, sin lo cual sería muy complicado desarrollar esa habilidad.

El 10,91% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que en la organización en estudio se promueve la correlación entre el proyecto institucional y los proyectos individuales de sus miembros, el 27,27% está de acuerdo con tal afirmación, el 14,55% está indeciso ante este planteamiento, el 29,09% está en desacuerdo, y el 18,18% está totalmente en desacuerdo. Las organizaciones resilientes propician el sentido de pertenencia y el proyecto institucional es cónsono con los proyectos individuales; por lo tanto, se comportan de manera democrática y valoran lo colectivo, la comunicación es predominantemente horizontal, los empleados participan en la elaboración de la misión y visión de la empresa, así como en la toma de decisiones, y tienen como centro al ser humano. Como se puede observar, la mayor parte de los trabajadores considera que la institución no posee estos rasgos. Cuando una institución ignora las necesidades de sus trabajadores,

puede causar una gran insatisfacción laboral en los mismos, lo cual puede repercutir negativamente, no solamente a nivel personal en cada trabajador, sino también en su rendimiento, y por tanto en el logro de los objetivos organizacionales; tal situación se encuentra lejos de brindar las condiciones necesarias para el desarrollo de la resiliencia organizacional, de igual modo los datos aportados indican que hay un terreno fértil para sembrar las acciones necesarias para desarrollar la capacidad resiliente de esta organización .

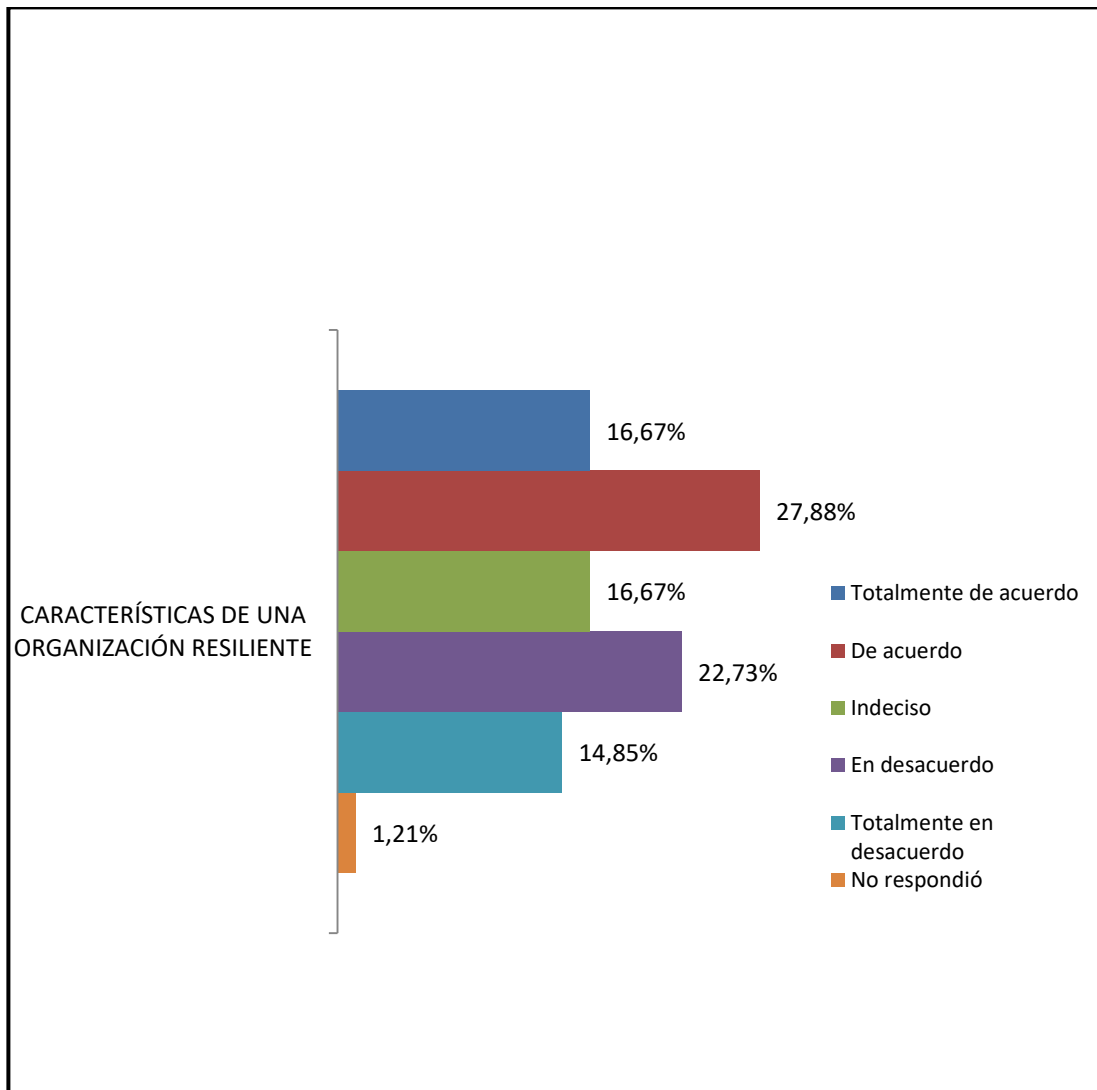
De las entrevistas realizadas a la directiva de la institución también se logró obtener importante información acerca de las características de las organizaciones resilientes presentes en la organización en estudio, de la cual se puede resaltar: la percepción de que la resiliencia de esta organización depende en gran medida de su liderazgo y de las habilidades que tenga para transmitirla al resto de la organización, a cada uno de sus trabajadores en cada uno de sus departamentos. De igual modo, se desprendió de las entrevistas, que esta organización aprende de las experiencias para no volver a cometer los errores del pasado. Desde el punto de vista de la directiva en esta organización se tiene confianza en que las adversidades existen para servir de impulso a salir adelante. De igual modo los miembros de la directiva manifestaron que el trabajo en equipo es un elemento muy presente en la institución, al igual que la sensibilidad humana que viene dada por la naturaleza de la labor que se lleva a cabo en esta institución. Cabe destacar que consideran que los trabajadores de esta institución son personas resilientes y que eso es un elemento positivo para que la resiliencia organizacional se pueda acrecentar.

Las apreciaciones de la junta directiva de la institución son cónsonas con las características estudiadas de la resiliencia organizacional, especialmente con la habilidad de interpretar y enfrentar la realidad, con la disposición para encontrarle un

significado a los tiempos críticos, y con la identificación de recursos internos y potencialidades.

Con la finalidad de obtener una visión global de los resultados en este apartado, se ha calculado el promedio de los datos obtenidos en referencia a las características de una organización resiliente.

**GRÁFICA 2:** Promedio de la distribución porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de las características de una organización resiliente.



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

En esta oportunidad podemos observar que los trabajadores se inclinan mayoritariamente por la opción de acuerdo, con un 27,88%, de igual modo la opción totalmente de acuerdo obtuvo en promedio un 16,67%. Cabe destacar que la alternativa en desacuerdo alcanzó un 22,73%, siendo el segundo promedio más alto. Por tanto, se puede afirmar que aunque la mayoría de los trabajadores consideran que la organización en estudio posee características resilientes, lo cual es una fortaleza

para la misma, la existencia de un porcentaje considerable de trabajadores que no comparten esta percepción, hace que sea vital incorporar prácticas organizacionales que refuercen los atributos que le permitirían reforzar su resiliencia organizacional.

#### 4.3.- Factores protectores de la resiliencia que se encuentran dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Los factores protectores de la resiliencia, tienen como objetivo velar por el bienestar del talento humano y de la organización en general, son los elementos que permiten conservar y acrecentar la resiliencia organizacional. Los factores protectores se agrupan en factores psicosociales, cognitivos y afectivos, temperamentales, socioculturales, y de liderazgo.

**TABLA 5:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores psicosociales de la resiliencia

FACTORES PROTECTORES PSICOSOCIALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Ambiente cálido, cercano y afectuoso	F	15	15	12	8	5	0	55
	%	27,27	27,27	21,82	14,55	9,09	0,00	100,00
Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos	F	9	15	10	12	9	0	55
	%	16,36	27,27	18,18	21,82	16,36	0,00	100,00
Comunicación abierta	F	9	11	10	15	10	0	55
	%	16,36	20,00	18,18	27,27	18,18	0,00	100,00
Trabajo en equipo	F	21	20	5	5	4	0	55
	%	38,18	36,36	9,09	9,09	7,27	0,00	100,00

Apoyo sistemático de la organización	F	13	15	10	7	9	1	55
	%	23,64	27,27	18,18	12,73	16,36	1,82	100,00
Entrega de valores	F	7	24	6	11	7	0	55
	%	12,73	43,64	10,91	20,00	12,73	0,00	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Empezando por el análisis de los factores psicosociales, se encuentra que el 27,27% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que el ambiente organizacional en la institución le motiva a llevar a cabo sus actividades laborales, el 27,27% está de acuerdo, el 21,82% se encuentra indeciso, el 14,55% se manifestó en desacuerdo, y 9,09% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los trabajadores se manifiesta de forma positiva ante esta proposición, lo cual indica que el ambiente organizacional de la institución en estudio les resulta cercano y afectuoso transmitiéndoles motivación, tal hecho contribuye positivamente a la protección de la resiliencia organizacional, debido a que los trabajadores se esfuerzan en llevar a cabo de manera adecuada sus funciones.

Al plantear a los encuestados la proposición: quienes lideran la organización transmiten confianza a todos los trabajadores de que pueden lograr la realización de las tareas y objetivos, el 16,36% se inclinó por la opción totalmente de acuerdo, el 27,27% se manifestó de acuerdo, el 18,18% se mostró indeciso, el 21,82% se inclinó por la alternativa en desacuerdo y el 16,36% por la opción totalmente en desacuerdo. Según la opinión de la mayor parte de los trabajadores en la organización en estudio, los líderes transmiten confianza a los miembros de la misma, apoyando la gestión de los trabajadores; lo cual es vital para fomentar la resiliencia organizacional, ya que el

papel del líder es sumamente importante para el surgimiento y la preservación de la resiliencia organizacional.

El 16,36% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en considerar que la forma en que se gestionan las comunicaciones en la organización es abierta, el 20,00% está de acuerdo, el 18,18% está indeciso, el 27,27% está en desacuerdo, y el 18,18% está totalmente en desacuerdo. Mayormente, los encuestados consideran que la forma en que se gestionan las comunicaciones en la organización en estudio no es abierta, esto es un factor que puede influir de forma negativa en el funcionamiento de la institución en general, y también en su capacidad de hacer frente a las adversidades.

De igual modo, al plantear a los trabajadores la proposición: en la FRNSS se trabaja en equipo, se encontró que el 38,18% está totalmente de acuerdo, el 36,36% de acuerdo, el 9,09% está indeciso, el 9,09% está en desacuerdo, y el 7,27% está totalmente en desacuerdo. Como se puede ver, gran parte de los miembros de la organización en estudio, considera que en ella se trabaja en equipo, esta percepción por parte de los trabajadores indica una fortaleza dentro de la institución que le permite enfrentar con mayor probabilidad de éxito las exigencias del contexto en que se desenvuelve.

El 23,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que cuando algún trabajador atraviesa por alguna dificultad puede contar con el apoyo de la organización, el 27,27% está de acuerdo con tal proposición, el 18,18% se muestra indeciso, el 12,73% está en desacuerdo, el 16,36% está totalmente en desacuerdo, y el 1,82% no contestó. Estos datos evidencian que un porcentaje mayoritario de los trabajadores perciben que la institución tiene la disposición de ayudar a sus miembros



ante situaciones negativas que se les presenten; esto contribuye en gran medida a mantener una relación armoniosa entre la organización y su personal, y a preservar la resiliencia organizacional.

Cuando se presentó a los trabajadores la afirmación: en esta organización le han transmitido pautas de desempeño grupal e individual, el 12,73% se decantó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 43,64% se inclinó por la opción de acuerdo, el 10,91% eligió la alternativa indeciso, el 20,00% se manifestó por la opción en desacuerdo, y el 12,73% escogió totalmente en desacuerdo. Es importante que las organizaciones transmitan a sus miembros lo que esperan de ellos; que se difunda claramente cuáles son los valores que rigen a la organización, un porcentaje mayoritario de los encuestados considera que en la institución en estudio esto se lleva a cabo.

**TABLA 6:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores cognitivos y afectivos de la resiliencia

FACTORES PROTECTORES COGNITIVOS Y AFECTIVOS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Mayor conocimiento intrapersonal	F	25	20	8	0	2	0	55
	%	45,45	36,36	14,55	0,00	3,64	0,00	100,00
Mayor empatía	F	10	12	12	10	11	0	55
	%	18,18	21,82	21,82	18,18	20,00	0,00	100,00
Mayor autoestima	F	8	15	13	10	9	0	55
	%	14,55	27,27	23,64	18,18	16,36	0,00	100,00
Mayor motivación al logro	F	20	17	6	8	4	0	55
	%	36,36	30,91	10,91	14,55	7,27	0,00	100,00

Mayor autosuficiencia y menor tendencia a la desesperanza	F	9	13	16	11	5	1	55
	%	16,36	23,64	29,09	20,00	9,09	1,82	100,00
Mayor autonomía	F	11	19	8	11	6	0	55
	%	20,00	34,55	14,55	20,00	10,91	0,00	100,00
Habilidades para orientar tareas	F	26	16	2	7	4	0	55
	%	47,27	29,09	3,64	12,73	7,27	0,00	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Continuando con el análisis, en este caso de los factores protectores cognitivos y afectivos de la resiliencia, se evidencia que el 45,45% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que a través de su convivencia en esta institución ha desarrollado su autoconocimiento, el 36,36% está de acuerdo, el 14,55% está indeciso, y el 3,64% está totalmente en desacuerdo. El conocerse a sí mismo; saber cuáles son las fortalezas y las debilidades propias, es necesario para el éxito personal y laboral de todo individuo; es valioso para una organización tener un talento humano que posee conocimiento intrapersonal.

Al plantear a los encuestados la afirmación: en la institución se promueve la empatía para lograr entender al otro, el 18,18% eligió la opción totalmente de acuerdo, el 21,82% escogió la alternativa de acuerdo, el 21,82% se mostró indeciso, el 18,18% se inclinó por la opción en desacuerdo, y el 20,00% estuvo totalmente en desacuerdo. La empatía permite ponerse en el lugar del otro para captar sus sentimientos y emociones; abre la posibilidad de comprender las actuaciones de las demás personas, es una herramienta útil en el ambiente laboral. En esta oportunidad los porcentajes a favor y en contra de tal afirmación estuvieron muy parejos, incluso un porcentaje considerable estuvo indeciso.

El 14,55% de los trabajadores considera que en la FRNSS se estimula la autoestima, en una percepción de totalmente de acuerdo, y un 27,27% lo considera en una apreciación de acuerdo, un 23,64% se muestra indeciso, mientras que un 18,18% está en desacuerdo con esta proposición, y 16,36% está totalmente en desacuerdo. El promover que cada trabajador se valore a sí mismo es un activo de gran valor para la organización, gran parte de los integrantes de la institución consideran que la misma posee este atributo; sin embargo la cantidad de trabajadores que se mantiene indeciso en esta oportunidad es llamativo, al igual que la suma de los que consideran que esta proposición no se cumple en la organización.

El 36,36% de los trabajadores, está totalmente de acuerdo en que la FRNSS fomenta la motivación al logro en los trabajadores, el 30,91% está de acuerdo con tal afirmación, el 10,91% está indeciso, el 14,55% está en desacuerdo, y el 7,27% está totalmente en desacuerdo. Como se puede observar, gran parte de los trabajadores están de acuerdo con esta proposición. Es conveniente destacar que con la motivación necesaria los trabajadores asumirán las metas laborales planteadas y mantendrán el enfoque en ellas, hasta alcanzarlas.

El 16,36% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que la FRNSS le facilita creer en ellos mismos y aumentar sus sentimientos de esperanza; 23,64% está de acuerdo; 29,09% está indeciso; 20,00% está en desacuerdo; 9,09 está totalmente en desacuerdo, y 1,82% no respondió. A pesar de que los porcentajes a favor de la afirmación analizada suman una cifra mayor, es llamativo el considerable porcentaje que se encuentra indeciso en esta oportunidad. Los sentimientos de desesperanza y la falta de autosuficiencia socaban la capacidad de afrontar exitosamente las crisis en las

organizaciones; debido a que estas representan desafíos que requieren un gran esfuerzo de parte de toda la institución para lograr hacerles frente.

Si los trabajadores creen en sí mismos y se fomenta en ellos sentimientos de esperanza se puede desarrollar con mayor facilidad la habilidad de tener resiliencia organizacional.

El 20% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que en esta institución le motivan a empoderarse de sus funciones de trabajo, el 34,55% está de acuerdo con tal afirmación, el 14,55% está indeciso, el 20% está en desacuerdo y el 10,91% está totalmente en desacuerdo. La mayor parte de los encuestados considera que en la organización en estudio se fomenta la autonomía, promoviendo que los trabajadores asuman con independencia y responsabilidad sus funciones, lo cual puede redundar en positivo para la recuperación ante circunstancias difíciles.

Al plantear a los trabajadores la afirmación: en la institución le motivan a concentrarse en sus tareas y asumir retos en sus labores, procurando enfocarse en lo positivo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 47,27% se manifestó por la opción totalmente de acuerdo, el 29,09% se inclinó por la alternativa de acuerdo, el 3,64% se mostró indeciso, el 12,73% de los trabajadores eligió la opción en desacuerdo, y el 7,27% se decantó por la alternativa totalmente en desacuerdo. Tales resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores perciben habilidades para orientar tareas, solucionando conflictos y alejando al fatalismo en las actividades de la organización, este es un elemento positivo para la protección de la resiliencia organizacional.

**TABLA 7:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores temperamentales de la resiliencia

FACTORES PROTECTORES TEMPERAMENTALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Mayor manejo interpersonal	F	8	15	13	11	7	1	55
	%	14,55	27,27	23,64	20,00	12,73	1,82	100,00
Mayor tendencia al acercamiento	F	12	12	11	13	7	0	55
	%	21,82	21,82	20,00	23,64	12,73	0,00	100,00
Humor más positivo y creativo	F	15	16	6	9	9	0	55
	%	27,27	29,09	10,91	16,36	16,36	0,00	100,00
Criterios apreciativos para entender el trabajo	F	9	16	7	11	11	1	55
	%	16,36	29,09	12,73	20,00	20,00	1,82	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Cuando se presentó a los trabajadores la afirmación: en la FRNSS se llevan a cabo actividades para favorecer la integración de todos sus miembros, el 14,55% se decantó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 27,27% se inclinó por la opción de acuerdo, el 23,64% eligió la alternativa indeciso, el 20,00% se manifestó por la opción en desacuerdo, el 12,73% escogió totalmente en desacuerdo y el 1,82% no contestó. Es importante que las organizaciones propicien el mejor manejo interpersonal posible, un porcentaje mayoritario de los encuestados considera que en la institución en estudio esto se lleva a cabo.

El 21,82% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que: en esta institución se promueve la cooperación entre todos sus miembros, el 21,82% está de acuerdo con tal proposición, el 20,00% está indeciso, el 23,64% está en desacuerdo, y el 12,73% está totalmente en desacuerdo. Al incentivar la colaboración entre todos sus miembros, una organización cuida el manejo interpersonal de los mismos y por

tanto estimula el bienestar de la organización en general. En opinión de un porcentaje mayoritario de los encuestados, en la institución en estudio, esto se efectúa así. Aunque, no hay que perder de vista el porcentaje que se muestra en contra, y el que se muestra indeciso, ante esta proposición.

Al plantear a los trabajadores la siguiente afirmación: en el transcurso de las labores en la FRNSS se fomenta el humor positivo y se valida el disfrute del trabajo; 27,27% respondió totalmente de acuerdo; 29,09% contestó de acuerdo; 10,91% eligió la opción indeciso; 16,36% se inclinó por la alternativa en desacuerdo, y 16,36% estuvo totalmente en desacuerdo. Las organizaciones cuidan las relaciones y los métodos de trabajo, estimulando la visión positiva del mismo; esto sería un punto a favor de la institución en estudio, de acuerdo con la opinión de gran parte de su personal.

El 16,36% de los trabajadores de la institución en estudio está totalmente de acuerdo en que: en la misma se reconocen las buenas prácticas de trabajo, el 29,09% está de acuerdo, el 12,73% está indeciso, el 20,00% está en desacuerdo, el 20,00% está totalmente en desacuerdo y el 1,82% no contesto. Como se puede apreciar la mayoría de los integrantes de la organización se inclinan por las opciones favorables a la proposición analizada; si se establecen criterios apreciativos para entender el trabajo y se reconocen las buenas prácticas se facilita que se desarrolle la resiliencia organizacional.

**TABLA 8:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores socioculturales de la resiliencia

FACTORES PROTECTORES SOCIOCULTURALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Sistema de creencias y valores	F	6	12	14	12	9	2	55
	%	10,91	21,82	25,45	21,82	16,36	3,64	100,00
Sistema de relaciones sociales	F	14	18	13	5	5	0	55
	%	25,45	32,73	23,64	9,09	9,09	0,00	100,00
Sistema organizacional interno	F	5	18	14	10	7	1	55
	%	9,09	32,73	25,45	18,18	12,73	1,82	100,00
Sistema educativo	F	5	10	14	13	11	2	55
	%	9,09	18,18	25,45	23,64	20,00	3,64	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

El 10,91% de los encuestados consideran que en esta institución existe un sistema de creencias y valores compartido que le da cohesión, con una apreciación de totalmente de acuerdo, el 21,82% lo opina también, con una percepción de acuerdo, mientras que 25,45% se encuentra indeciso; 21,82% está en desacuerdo con tal proposición; 16,36% está totalmente en desacuerdo, y el 3,64% no contestó. La mayor parte de los trabajadores se decantó por una opinión negativa en cuanto a esta proposición, lo cual refleja que, según su punto de vista, la institución carece de un sistema de valores que la mantengan unida y la protejan frente a las dificultades que se le puedan presentar, de igual modo un porcentaje nada desdeñable se inclinó por la opción indeciso; inculcar valores compartidos a los trabajadores fortalecería la cultura organizacional y favorecería el desarrollo de la resiliencia.

Al plantear a los trabajadores la afirmación: la FRNSS posee relaciones tanto internas como externas que le permiten enfrentar las consecuencias de dificultades, se obtuvo como resultado que el 25,45% contestó totalmente de acuerdo, el 32,73%

eligió la opción de acuerdo, el 23,64% se manifestó indeciso, el 9,09% se inclinó por la alternativa en desacuerdo, y 9,09% escogió la alternativa totalmente en desacuerdo. La mayor parte de los encuestados considera que la institución sí posee las relaciones internas y externas necesarias para hacer frente a los contratiempos que se le puedan presentar; de igual modo existe buena cantidad de trabajadores que se mostraron indecisos en este punto. Las relaciones con entes que puedan apoyar a la institución, conforman una red cuyo entramado constituye un soporte para la misma.

El 9,09% de los trabajadores de esta organización está totalmente de acuerdo en que la misma desarrolla un proceso de gestión para fortalecer sus capacidades frente a los desafíos, el 32,73% está de acuerdo, el 25,45% está indeciso, el 18,18% está en desacuerdo, el 12,73% está totalmente en desacuerdo, y 1,82% no respondió. Como se puede observar, un porcentaje mayoritario se inclina hacia las opciones positivas en cuando a esta proposición, y nuevamente se presenta un caso donde el porcentaje de trabajadores que se muestra indeciso es digno de resaltar. Es importante que la resiliencia se promueva desde la dirección de la institución, con acciones concretas, enmarcadas dentro de un plan de trabajo organizacional, bien fundamentado.

El 9,09% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que, se promueve la formación y el aprendizaje continuo en la FRNSS, el 18,18% está de acuerdo con tal afirmación, el 25,45% se manifiesta indeciso, el 23,64% está en desacuerdo, el 20,00% está totalmente en desacuerdo, y el 3,64% no contestó. La opinión de gran parte de los trabajadores se inclina a considerar que dentro de la institución no se impulsa el aprendizaje continuo de sus integrantes y los procesos formativos. Esto



puede resultar negativo, porque no estaría aprovechando plenamente todas las potencialidades pertenecientes a su talento humano.

**TABLA 9:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores de liderazgo de la resiliencia

FACTORES PROTECTORES DE LIDERAZGO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Manejo propio	F	5	14	9	12	12	3	55
	%	9,09	25,45	16,36	21,82	21,82	5,45	100,00
Manejo de la comunicación	F	10	15	8	14	8	0	55
	%	18,18	27,27	14,55	25,45	14,55	0,00	100,00
Manejo de la ética	F	6	20	8	14	7	0	55
	%	10,91	36,36	14,55	25,45	12,73	0,00	100,00
Manejo de la diversidad y manejo transcultural	F	2	12	15	19	7	0	55
	%	3,64	21,82	27,27	34,55	12,73	0,00	100,00
Manejo de equipo	F	5	10	15	13	11	1	55
	%	9,09	18,18	27,27	23,64	20,00	1,82	100,00
Manejo de cambio	F	5	14	11	16	9	0	55
	%	9,09	25,45	20,00	29,09	16,36	0,00	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Al plantear a los encuestados la afirmación: los líderes de la institución evalúan sus propias fortalezas y debilidades y las toman en cuenta al establecer metas organizacionales; 9,09% estuvo totalmente de acuerdo con tal proposición; 25,45% se manifestó por la opción de acuerdo; 16,36% estuvo indeciso; 21,82% eligió en desacuerdo; 21,82% escogió totalmente en desacuerdo, mientras que un 5,45% no respondió. La mayor parte de los trabajadores de la institución en estudio consideran que los líderes de la misma no cumplen con la proposición planteada; sería necesario

fortalecer el manejo propio de su liderazgo, para que la resiliencia organizacional se desarrolle.

El 18,18% de los trabajadores está totalmente de acuerdo, en que el manejo adecuado de las comunicaciones es una prioridad de esta organización, el 27,27% está de acuerdo; 14,55% de los trabajadores se encuentra indeciso; 25,45% está en desacuerdo con tal afirmación, y el 14,55% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los encuestados considera que las comunicaciones son prioritarias para la institución, pero un porcentaje considerable, considera que esto no es así. El proceso comunicativo atraviesa todas las actividades dentro de las organizaciones, por eso su adecuado manejo contribuiría al desempeño organizacional eficiente en general, adquiriendo mayor importancia en circunstancias difíciles.

El 10,91% de los trabajadores de la fundación considera con una percepción de totalmente de acuerdo que la FRNSS tiene sólidos principios éticos que son compartidos y se reconoce su cumplimiento, el 36,36% está de acuerdo con tal proposición, el 14,55% está indeciso, el 25,45% está en desacuerdo, y 12,73% está totalmente en desacuerdo. Gran parte de los trabajadores reaccionó de forma positiva ante la afirmación presentada en esta ocasión, a pesar de esto el porcentaje que se expresó de manera negativa en este caso es llamativo. Compartir principios éticos y reforzarlos, es algo que permite la cohesión en las organizaciones, lo cual permitiría enfrentar con unión las dificultades que se presenten.

Al presentarles a los trabajadores la afirmación: la institución se esfuerza por propiciar la aceptación de las diferencias y el aprovechamiento de la complementariedad cultural, el 3,64% de ellos se expresó a favor de opción

totalmente de acuerdo; 21,82% estuvo a favor de la respuesta de acuerdo; 27,27% se mostró indeciso, el 34,55% se inclinó por la alternativa en desacuerdo, y 12,73% escogió totalmente en desacuerdo. Un ambiente laboral donde existe diversidad y complementariedad se puede beneficiar de los múltiples puntos de vista que surgen desde las diferentes perspectivas; lo cual puede resultar aún más provechoso cuando la dirección de la organización coloca entre sus prioridades favorecer que todas las diferencias coexistan y se entrelacen para conformar el todo organizacional. En este caso, desde el punto de vista de los trabajadores, no se establece esta aceptación y complementariedad, lo cual se ve reflejado en que la mayoría se inclinó por opiniones contrarias a la proposición planteada, de igual modo es considerable el porcentaje que se mostró indeciso.

El 9,09% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que quienes lideran la institución promueven el trabajo en equipo de todos sus integrantes; 18,18% está de acuerdo con tal afirmación, el 27,27% está indeciso; 23,64% está en desacuerdo, el 20,00% está totalmente en desacuerdo, y 1,82% no respondió. La mayoría de los trabajadores considera que la proposición analizada no se aplica en la institución y una buena cantidad de los mismos se muestran indecisos ante la misma; lo cual puede repercutir negativamente en la capacidad de hacer frente eficientemente a circunstancias problemáticas. En cualquier organización es de vital importancia la adecuada gestión del equipo de trabajo; para tal finalidad se pueden utilizar herramientas como la contención, escucha y claridad, claves en caso de surgimiento de conflictos, dificultades para realizar tareas, así como el transcurrir normal de las labores cotidianas.

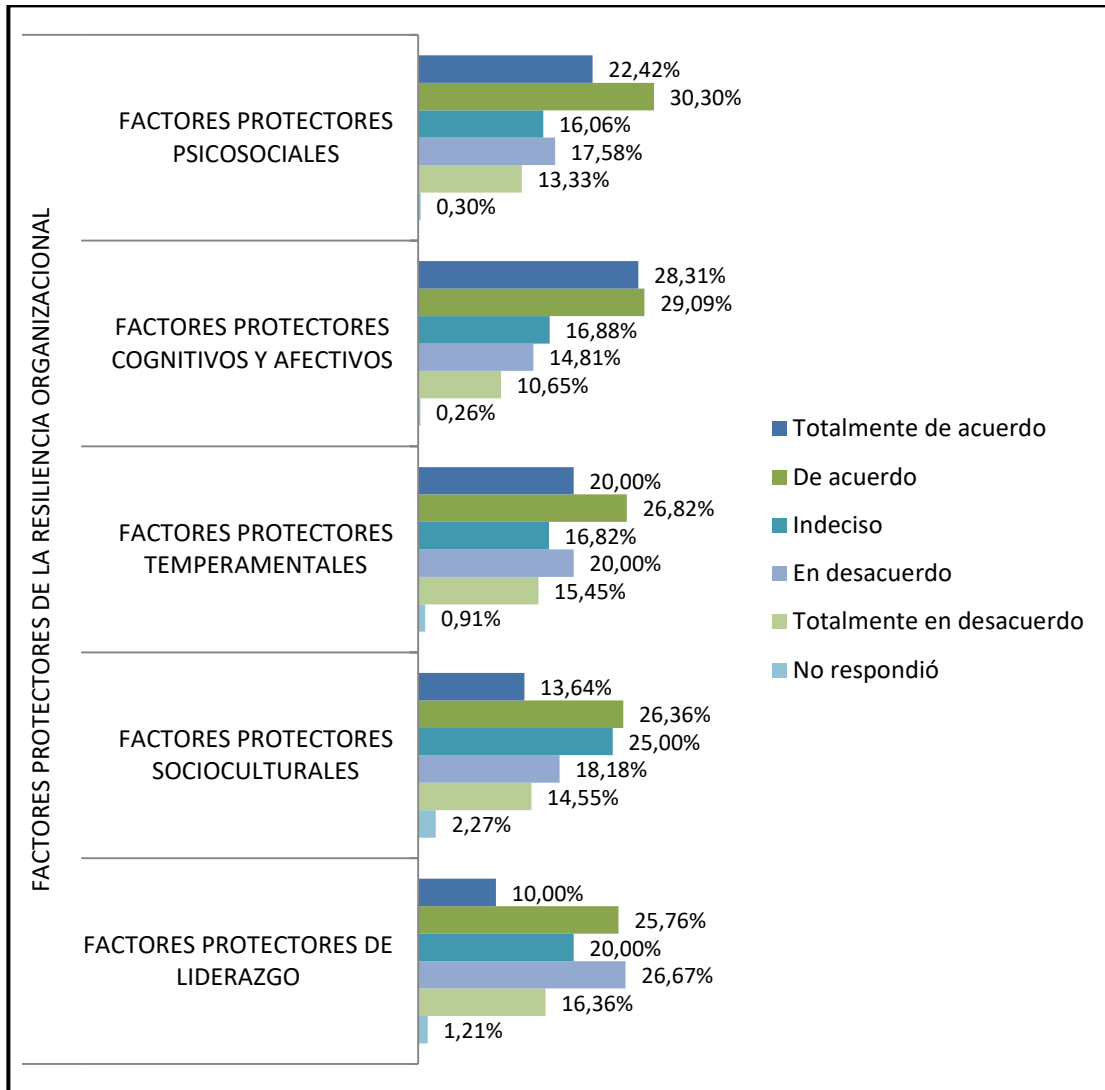
Al colocar ante los trabajadores la proposición: desde la dirección de la institución se fomenta un manejo de los cambios flexible y con la integración de todos los miembros de la organización, los resultados obtenidos fueron los siguientes: 9,09% está totalmente de acuerdo con tal afirmación, el 25,45% está de acuerdo, el 20,00% está indeciso, el 29,09% está en desacuerdo, y el 16,36% está totalmente en desacuerdo. Se puede advertir que desde la perspectiva de los trabajadores, en la organización no se posee una metodología flexible para ser aplicada ante la presencia de cambios; pues la mayoría se inclinó por respuestas negativas hacia la proposición planteada, de igual modo, un considerable porcentaje se mostró indeciso. Gestionar los cambios eficientemente es vital para el desarrollo de la resiliencia organizacional, debido a que muchas veces el surgimiento de la resiliencia es signado por la capacidad de cambiar de reinventarse que da pie a su desarrollo.

En la entrevista realizada a la directiva también se recabó importante información, relacionada con los factores protectores de la resiliencia organizacional, destacando la comunicación como el factor más importante a salvaguardar para conservar la resiliencia organizacional, el cual está relacionado con los factores protectores psicosociales. Igualmente, se resaltó la importancia del respeto a los valores organizacionales, la apreciación de la experiencia de los miembros de la organización y la promoción de la transmisión de conocimientos de unas personas a otras, para que siempre exista personal preparado para asumir todas las funciones dentro de la institución, factor que permite que la organización se mantenga funcionando en el tiempo; lo cual implica promover la educación de los trabajadores tanto dentro como fuera de la institución; elementos directamente relacionado con los factores protectores socioculturales.

Otros elementos que surgieron de la entrevista fueron: la necesidad de que durante el cotidiano desenvolvimiento de las labores de trabajo y a través de actividades especiales, fomentaren los miembros de la organización la motivación, componente muy destacado de los factores cognitivos y afectivos, de igual modo emergió la importancia de reconocer las buenas prácticas de trabajo, que se relacionan con los criterios apreciativos de los factores temperamentales. El hecho de que tanto la directiva como los trabajadores de la institución en estudio estén conscientes de que existen elementos que deben ser preservados para que la organización sea capaz de enfrentar momentos de debilidad y de los mismos aprender, crecer y sobreponerse, es un hecho que valida la posibilidad de mejoras en todos los factores protectores de la resiliencia organizacional estudiados.

Con la finalidad de obtener una visión resumida de los resultados en este apartado, se ha calculado el promedio de los datos obtenidos en referencia a los factores protectores de la resiliencia organizacional.

**GRÁFICA 3:** Promedio de la distribución porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los factores protectores de la resiliencia organizacional.



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Los factores protectores de la resiliencia organizacional que más son percibidos por el personal en la organización estudiada son los cognitivos y afectivos, ya que obtuvieron como resultados un 28,31% en la opción totalmente de acuerdo y un 29,09% en la alternativa de acuerdo. De igual modo, los factores protectores psicosociales obtuvieron un 30,30% en la opción de acuerdo y un 22,42% en la

opción totalmente de acuerdo, ubicándose en segundo lugar de aceptación. También es importante resaltar que todos los factores alcanzaron resultados con porcentajes por encima del 25% en la alternativa de acuerdo.

Sin embargo, los factores protectores de liderazgo son los menos observados por los trabajadores en la organización estudiada, como se refleja en que la opción totalmente de acuerdo en este caso, obtuvo un 10% de aceptación, y que la alternativa totalmente en desacuerdo se ubicó en 16,36%; porcentaje más elevado obtenido por esta opción.

Este resultado refleja que los trabajadores detectan la presencia de los factores protectores de la resiliencia, principalmente los cognitivos y afectivos, y los psicosociales en la institución estudiada, lo cual promueve el surgimiento y la conservación de la misma. Al mismo tiempo, podemos ver que es necesario reforzar los elementos que dentro de la organización tienen que ver con el liderazgo, lo cual contribuiría a que se proteja la resiliencia organizacional, favoreciendo relaciones positivas entre los trabajadores y quienes ocupan posiciones de liderazgo en la organización.

#### **4.4.- Beneficios de la resiliencia organizacional que tiene la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

El hecho de ser una organización resiliente puede resultar muy valioso, son múltiples las ventajas que pueden obtenerse, a continuación el análisis correspondiente al respecto para la institución objeto de estudio.

**TABLA 10:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los beneficios de la resiliencia organizacional

Beneficios de la Resiliencia Organizacional		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Adaptabilidad estratégica	F	10	8	13	10	12	2	55
	%	18,18	14,55	23,64	18,18	21,82	3,64	100,00
Liderazgo ágil	F	10	13	8	18	5	1	55
	%	18,18	23,64	14,55	32,73	9,09	1,82	100,00
Gobernanza robusta	F	10	14	9	12	10	0	55
	%	18,18	25,45	16,36	21,82	18,18	0,00	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

La primera afirmación que se presenta en este punto es: la FRNSS se adapta a las circunstancias cambiantes de manera flexible y eficiente, ante la cual, el 18,18% de los trabajadores se inclinó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 14,55% prefirió la opción de acuerdo, el 23,64% se mostró indeciso, el 18,18% se decantó por la opción en desacuerdo, el 21,82% optó por la alternativa totalmente en desacuerdo, y el 3,64% no contestó. La mayor parte de los trabajadores se inclinó por las alternativas contrarias a esta afirmación. La adaptabilidad estratégica, le permitirá a cualquier organización, manejar las circunstancias cambiantes con éxito, incluso cuando los cambios redirigen los planes; la existencia de debilidades en este sentido evitaría que la organización desarrolle toda su capacidad de adaptación.

El 18,18% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el liderazgo de la organización responde rápida y acertadamente tanto a las oportunidades como a las amenazas que se le presentan; 23,64% está de acuerdo, el 14,55% está indeciso, el



32,73% está en desacuerdo, el 9,09% está totalmente en desacuerdo, y 1,82% no respondió. Aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, es necesario para la supervivencia de las organizaciones, una institución que posee estas capacidades perdura en el tiempo. Las opiniones de los trabajadores en la organización en estudio, en este caso, están divididas; al sumar las opciones a favor de esta afirmación y compararlas con la suma de las opiniones en contra los porcentajes son iguales, esto podría indicar que esta organización tiene dificultades en su capacidad de respuesta.

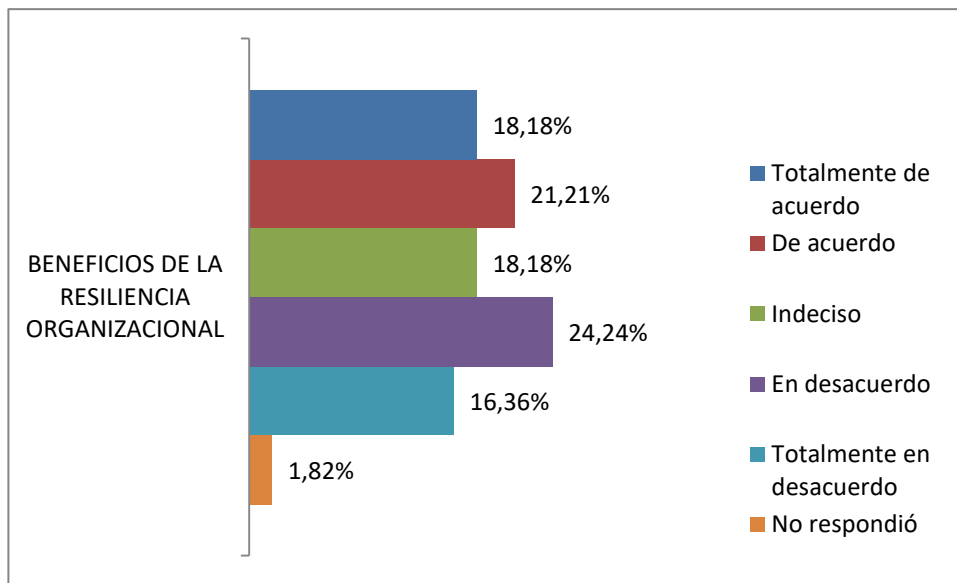
El 18,18% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que, en la estructura de la FRNSS existe una cultura de confianza que permite que se mantenga fiel a su visión y valores, en su funcionamiento, el 25,45% está de acuerdo con tal afirmación, el 16,36% se encuentra indeciso, el 21,82% está en desacuerdo, el 18,18% está totalmente en desacuerdo. La mayor parte de los trabajadores de la institución se inclina por las alternativas a favor de esta proposición; al mantenerse fiel a su visión y valores, esta institución se mantendría con objetivos claros para guiar su actuación diaria.

También, con la entrevista a la directiva de la institución se obtuvo valiosa información, encontrando que entre los beneficios que obtiene la organización debido a la resiliencia organizacional se encuentran: capacidad de encontrar solución a los problemas; lo cual permite superar las dificultades, así como, capacidad de crear en momentos de escasos recursos, aprovechando al máximo los recursos, fortaleza institucional que proviene del hecho de superar las situaciones difíciles experimentadas, la resiliencia organizacional de igual modo permite que se mantenga en funcionamiento

la organización en el tiempo. Estos elementos guardan gran relación con los beneficios estudiados y las opiniones obtenidas de los trabajadores.

Con la intención de obtener una visión resumida de los resultados en este apartado, se ha calculado el promedio de los datos obtenidos en relación a los beneficios de la resiliencia organizacional.

**GRÁFICA 4:** Promedio de la distribución porcentual de la percepción de los trabajadores acerca de los beneficios de la resiliencia organizacional



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

Como se puede observar, la alternativa en desacuerdo es la que tiene el porcentaje más alto en su promedio, ubicándose en 24,24%. Igualmente, el segundo promedio más alto corresponde a la opción de acuerdo con un 21,21%.

En este caso, las percepciones de los trabajadores reflejan que en la institución objeto de estudio no se encuentran vigentes los beneficios de la resiliencia organizacional; reflejándose la necesidad de que en la organización se fomente el desarrollo de la resiliencia para poder disfrutar de las ventajas que esta puede traer.

#### 4.5.- Descripción del proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

**TABLA 11:** Distribución absoluta y porcentual de la percepción de los trabajadores acerca del proceso de resiliencia organizacional

Proceso de resiliencia organizacional		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió	TOTAL
Preparación	F	6	16	9	15	8	1	55
	%	10,91	29,09	16,36	27,27	14,55	1,82	100,00
Afrontamiento	F	6	16	12	15	5	1	55
	%	10,91	29,09	21,82	27,27	9,09	1,82	100,00
Aprendizaje	F	8	15	9	17	5	1	55
	%	14,55	27,27	16,36	30,91	9,09	1,82	100,00
Evaluación	F	8	13	14	9	10	1	55
	%	14,55	23,64	25,45	16,36	18,18	1,82	100,00

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

El proceso de resiliencia organizacional son la serie de pasos o etapas que conlleva el mecanismo a través del cual una organización prevé la aparición de un acontecimiento difícil o un cambio significativo, lo enfrenta, y lo supera, adquiriendo experiencia y aprendizaje, del cual luego puede llevarse a cabo una evaluación para determinar cuáles son las mejores acciones a tomar en el futuro ante situaciones similares.

El 10,91% de los trabajadores considera, en una percepción de totalmente de acuerdo, que la FRNSS prevé la aparición de dificultades, el 29,09% está de acuerdo con tal afirmación, el 16,36% está indeciso, el 27,27% está en desacuerdo, el 14,55% está totalmente en desacuerdo, y el 1,82% no respondió. Estar atento ante la aparición de dificultades es útil para las personas y para las organizaciones, esto les permitirá establecer mecanismos de respuestas, previamente a la aparición de los acontecimientos que sean seriamente exigentes para la organización, de igual modo se evitará la improvisación, y de esta forma se reduce el margen de error en la toma de decisiones al momento en que se haga necesario poner en práctica la resiliencia organizacional. Como se puede constatar, la mayoría de los encuestados se inclinan por opiniones negativas acerca de esta proposición, con una diferencia muy pequeña con las opiniones positivas. Se evidencian debilidades en la institución al momento de planificar acciones para enfrentar posibles eventos adversos, lo que puede traer como consecuencia que no posea la preparación necesaria al momento de presentarse los mismos.

Al plantear a los trabajadores la proposición: esta institución promueve mecanismos para afrontar los problemas, el 10,91% se manifestó por la alternativa totalmente de acuerdo, el 29,09% contestó de acuerdo, el 21,82% se mostró indeciso, el 27,27% se inclinó por la alternativa en desacuerdo, el 9,09% se decantó por la opción totalmente en desacuerdo, y el 1,82% no contestó. Se evidencia, que la opinión de la mayor parte de los trabajadores se inclina hacia las opciones que sostienen la afirmación planteada y un porcentaje llamativo se mostró indeciso. Al momento de presentarse dificultades a una institución, esta debe saber maniobrar para sortear tales dificultades, debe tener la capacidad para establecer los cambios que sean necesarios, y elegir entre diferentes alternativas la más conveniente para el

bienestar organizacional. Estos resultados presentan a la institución en estudio como una organización con mediana capacidad de maniobra ante la presencia de circunstancias adversas, implicando una necesidad de mejoramiento en esta área.

El 14,55% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que luego del proceso de asumir los problemas se percibe el aprendizaje en la organización que surge de la recuperación, el 27,27% está de acuerdo, el 16,36% está indeciso, el 30,91% está en desacuerdo, el 9,09% está totalmente en desacuerdo, y el 1,82% no contestó. Por una diferencia poco significativa, el porcentaje de trabajadores que se inclinan por opiniones positivas ante esta afirmación supera al de los que se decantan por opciones negativas sobre la misma. Cuando una organización supera una situación negativa, puede sacar de ella algún valor, que contribuya a su aprendizaje organizacional; el cual viene dado por las enseñanzas que surgen de las experiencias negativas por las cuales atraviesa la institución a lo largo de su funcionamiento. Los resultados reflejan que la institución muestra señales de aprendizaje ante las experiencias adversas que ha atravesado; de igual modo revelan que su capacidad de aprendizaje es susceptible a mejorar.

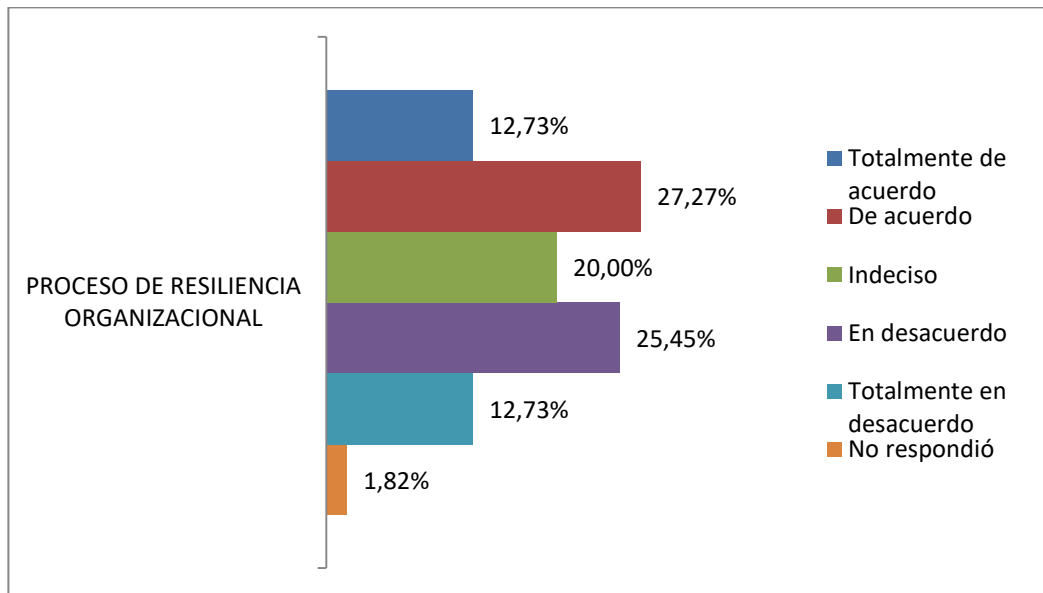
El 14,55% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la organización evalúa su capacidad de respuesta ante situaciones difíciles o cambios, el 23,64% está de acuerdo con tal proposición, el 25,45% se encuentra indeciso, el 16,36% está en desacuerdo; 18,18% está totalmente en desacuerdo y 1,82% no respondió. De manera individual, el porcentaje mayor de trabajadores se inclinó por la alternativa indeciso, pero en general la mayoría de los encuestados se decantó por las opciones a favor de la afirmación planteada con una diferencia pequeña con el porcentaje que optó por las opciones en contra. La realización de esta evaluación

vendrá a fortalecer el proceso mismo de resiliencia, ya que permitiría hacer los correctivos necesarios y afianzas las conductas que han resultado efectivas, según esos resultados obtenidos es necesario reforzar este proceso en la organización.

De acuerdo a las opiniones recogidas en la entrevista realizada a los miembros de la junta directiva de la institución en estudio, el proceso de resiliencia en la misma debería cumplir con los siguientes pasos: identificación del problema, comunicación para conocer las alternativas de solución, elaboración de un plan de trabajo, aplicación del plan, verificación del desarrollo del plan llevando a cabo posibles correcciones y evaluación de los resultados; se encuentran grandes coincidencias entre lo plasmado en la encuesta y en la entrevista, debido a que todos los elementos especificados por la directiva están inmersos en el proceso de resiliencia organizacional propuesto para esta institución.

Con la intención de obtener una visión resumida de los resultados en este apartado, se ha calculado el promedio de los datos obtenidos en relación al proceso de resiliencia organizacional.

**GRÁFICA 5:** Promedio de la distribución porcentual de la percepción de los trabajadores acerca del proceso de resiliencia organizacional



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Julio 2019.

La alternativa que más aceptación ha captado por parte de los trabajadores de la institución objeto de estudio es de acuerdo, con un 27,27%. Y la opción que está en segundo lugar es en desacuerdo, con un 25,25%. Además, las opciones totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo tienen el mismo nivel de aceptación, ambas con un 12,73%.

Los datos recabados dejan en evidencia que más de la cuarta parte de los trabajadores de la institución aprecian que en la institución se llevan a cabo acciones para prepararse, afrontar, aprender y evaluarse, ante situaciones adversas.

Pero, un porcentaje ligeramente menor, también considera que tales acciones no se están efectuando, o al menos, no se llevan a cabo eficientemente.

Entonces, es necesario encarar esta realidad y revisar la metodología que se aplica actualmente en la organización para gestionar las dificultades, y que puntos se

pueden mejorar para favorecer que se lleve a cabo el proceso de la resiliencia propuesto; lo cual permitiría obtener el máximo provecho de los eventos adversos para el aprendizaje y desarrollo organizacional.



## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”**

Tomando como base toda la información obtenida a lo largo de la investigación, se presentan estrategias que permitirán desarrollar la resiliencia organizacional y conducirla al fortalecimiento, en favor del bienestar institucional. Han sido diseñadas para la organización estudiada, pero que de igual modo pueden ser adaptadas a organizaciones similares. Estas estrategias se estructuran dentro de las dimensiones de la resiliencia organizacional estudiadas durante la investigación (competencias de la resiliencia individual, características de las organizaciones resilientes, factores protectores de la resiliencia, beneficios de la resiliencia organizacional y proceso de la resiliencia organizacional), se basan en los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y los resultados del estudio realizado. Se trata de un conjunto de acciones que permiten enfrentar las situaciones exigentes de una forma organizada; que conduzca a prepararse para resolver los problemas, enfrentarlos, asimilar las experiencias y evaluar las actuaciones, tomando en cuenta que siempre van a existir dificultades, y esta no tiene porqué ser una mala noticia para la organización, sino una oportunidad de aprendizaje.

La resiliencia organizacional es un proceso que involucra diversos componentes, de acuerdo a los cuales se estructuran estrategias para su robustecimiento, las cuales se presentan a continuación.

### **5.1.- Estrategias vinculadas al fortalecimiento de las competencias individuales de la resiliencia**

La resiliencia empieza dentro de las personas, la resiliencia individual propicia la resiliencia organizacional por eso es conveniente empezar por la perspectiva individual, con las siguientes estrategias:

- Propiciar el afianzamiento de las competencias individuales de la resiliencia en el talento humano, con la finalidad de que los miembros de la organización sean capaces de poner en práctica la resiliencia personal, a través del uso equilibrado de todas estas competencias. Tanto las emocionales; como las éticas, morales y espirituales; y las cognoscitivas.
  
- Ofrecer un mayor grado de autonomía a cada trabajador en la realización de sus funciones; pidiendo reportes de sus avances periódicamente, y en la medida en que sus resultados resulten positivos aumentar paulatinamente la libertad que se le brinda.
  
- Hacer uso de lluvias de ideas al momento de tomar decisiones en cada departamento para que los trabajadores tengan oportunidad de brindar ideas útiles y a la persona que ofrezca la mejor solución encargarla de dirigir al equipo de trabajo para llevar a cabo la tarea correspondiente, como un ejercicio para el despliegue de sus capacidades de liderazgo.

- Fomentar la transmisión de conocimientos de unos trabajadores a otros en el día a día del funcionamiento de la organización. De igual modo, establecer un sistema de mentores y acompañamiento en la realización de las tareas para nuevos trabajadores, como parte del proceso de inducción. Para facilitar la identificación de modelos a seguir satisfactorios en la institución.

- En caso de llevar a cabo una evaluación del desempeño del personal, sería conveniente elegir un método que incluya la autoevaluación; para aprovechar la tendencia que tienen la mayoría de los trabajadores de evaluar su desenvolvimiento cotidiano en el cumplimiento de sus labores.

- Llevar a cabo talleres, convivencias y cursos de crecimiento personal, para afianzar el sentido de la vida, las normas y los valores, en todos los integrantes de la organización, con la finalidad de prepararlos para afrontar constructivamente los acontecimientos adversos.

- Impulsar el desarrollo de la creatividad, de la toma de decisiones y de la solución de problemas, abriendo en la jornada laboral espacios que permitan el debate, la reflexión y la inspiración para buscar nuevas formas de realizar las tareas, observando cada función que se lleva a cabo desde una perspectiva distinta, así como evaluar las diferentes alternativas disponibles para tomar una decisión persiguiendo el mejoramiento de la organización en general.

## **5.2.- Estrategias vinculadas al fortalecimiento de las características de las organizaciones resilientes**

Después de centrarse en el individuo es recomendable pasar al plano colectivo, continuando con las características que posee una organización resiliente, elementos que dan constancia de las fortalezas de un ente para afrontar situaciones difíciles y cambios inesperados, las cuales se beneficiaran a través de la implementación de estas estrategias:

- Establecer como meta de la institución transformarse en una organización resiliente a través de la adquisición paulatina de cada una de las características correspondientes, empezando por estar en alerta constante para identificar las oportunidades de desarrollo de uno u otro atributo correspondiente a una organización resiliente.

- Valorar a las personas y reconocer sus aportes a la organización, a través de estímulos tales como: reconocimientos en cualquiera de sus formas, de manera verbal, por escrito, en forma monetaria o no monetaria.

- Identificar los recursos internos y potencialidades disponibles para hacer frente a cambios, imprevistos y problemas; tal vez la solución a cualquiera de estas situaciones esta al interior de la organización y si no se toma el tiempo necesario para desarrollar su autoconocimiento organizacional puede que no logre solucionarlas o

que no lo haga tan eficientemente, porque se está poniendo la atención solo en las dificultades, olvidando observar las habilidades y fortalezas presentes al interior de la organización.

- Equilibrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de sus miembros, incorporando este principio a la política organizacional; lo cual se vería reflejado en acciones tales como planificar las jornadas de atención a la población objetivo en horarios que no interfieran, en gran medida, con el tiempo que dedican los trabajadores a compartir con su familia; de igual modo organizar cuidadosamente estas actividades para que se den dentro del horario establecido, es otra forma de demostrar la consideración y el respeto que tiene la organización con sus integrantes. Este tipo de acciones tienen un gran potencial de traducirse en un mejor desempeño, ya que cuando las personas se sienten tomadas en cuenta aumenta su motivación por cumplir con sus funciones y por llevar a cabo el proyecto organizacional.

### **5.3.- Estrategias vinculadas al fortalecimiento de los factores protectores de la resiliencia organizacional**

Los factores protectores de la resiliencia representan el punto donde se encuentran las competencias individuales de la resiliencia con las características de una organización resiliente; dado que a través de su implementación la resiliencia pasa del plano teórico al práctico, con la aplicación de las siguientes estrategias:

- Implementar pequeños equipos de trabajo, aprovechando la predisposición al trabajo colectivo de los trabajadores, para analizar la situación actual de la organización, así como los retos a los cuales se enfrenta, estudiando las fortalezas y debilidades de la organización, al igual que sus oportunidades y amenazas, de la recolección de dicha información surgirán insumos valiosos para la toma de decisiones.
  
- Conservar en el ambiente organizacional los elementos que hacen que los trabajadores se motiven a realizar sus labores; mantener altos estándares de calidad en cuanto a limpieza, orden, iluminación, y reforzar el buen trato entre todos los miembros de la institución exhibiendo muestras de cortesía, educación, cordialidad y camaradería.
  
- Avanzar hacia un estilo de comunicación abierta y horizontal, empezando a través de la apertura por parte de la directiva y continuando por todas las unidades funcionales, para fortalecer la confianza a todos los niveles de la organización.
  
- Acrecentar el apoyo que reciben los trabajadores de parte de la organización, consolidando la confianza de los mismos en que cuentan con ella ante cualquier situación que se les presente, bien sea desde el punto de vista emocional o material, permitiendo que se afiance el vínculo del individuo con la organización.

- Establecer junto con los trabajadores metas laborales realistas y realizables, que fortalezcan su autoestima a través de su cumplimiento, lo cual es beneficioso para el trabajador de forma individual al mismo tiempo que mejora su capacidad de establecer relaciones con otros y su desempeño, lo cual repercute positivamente en su desempeño organizacional.

- Utilizar la empatía para entender al otro; obteniendo las herramientas que esta brinda, con la finalidad de disminuir los sentimientos de desesperanza, los cuales socaban las posibilidades de desarrollar una resiliencia plena tanto a nivel individual como organizacional. En virtud de que mantener la esperanza en las posibilidades de futuro y progreso de la organización y en como esto influye positivamente en las vidas de sus integrantes, beneficia el surgimiento y mantenimiento de la resiliencia.

- Desarrollar la inteligencia social y las habilidades colaborativas de todos los integrantes de la organización, en medio del trabajo cotidiano e incluyendo el aprendizaje de estas habilidades en los programas de capacitación que se establezcan, impulsando de esta forma la sinergia en el ambiente de trabajo, tan necesaria para el logro eficiente de los objetivos planteados.

- Determinar los valores primordiales para la organización, darlos a conocer en la institución, fomentar su cumplimiento y utilizarlos como guías para el establecimiento de planes, toma de acciones y toma de decisiones organizacionales.

- Establecer un sistema de capacitación en la organización, además mantener una actitud en la institución que fomente el aprendizaje de todos los miembros de la organización y apoyar las iniciativas académicas de los trabajadores para su formación continua.

- Impulsar el desarrollo de un estilo de liderazgo integral que se desarrolle en todos sus niveles, empezando por el personal, es sumamente importante que un líder tenga dominio de sí mismo, que posea autoconocimiento; de esta manera sabrá qué retos es capaz de enfrentar, con qué herramientas y cómo conducir a su equipo a superar dificultades.

- Siguiendo con la idea anterior, el liderazgo debe ser capaz de comunicarse eficientemente, se debe promover el desarrollo de habilidades comunicativas en los líderes, ya que deben ser capaces de transmitir su visión a toda la organización.

- Continuando con el tema del liderazgo, los líderes deben gestionar el trabajo en equipo, para lo cual deben estar dispuestos a capacitarse periódicamente, para dirigir a los trabajadores hacia el logro de metas establecidas, solucionando los problemas que se presenten en el transcurrir de las actividades, gestionando hábilmente la diversidad y el cambio dentro de la organización.

#### **5.4.- Estrategias vinculadas al fortalecimiento de los beneficios de la resiliencia organizacional**



Estos se dan como consecuencia del trabajo de toda la institución para buscar su robustecimiento y mejoramiento continuo. Se presentan a continuación las estrategias vinculadas con este punto:

- Acrecentar la adaptabilidad estratégica, como la capacidad de reaccionar frente a imprevistos con agilidad y flexibilidad, estando atentos ante los cambios en el entorno interno y externo, así como a su influencia en la organización y a los mecanismos que permiten gestionarlos.

- Con la finalidad de mantener una gobernanza robusta en la institución es necesario afianzarse en todas las actuaciones en la misión y la visión organizacional, al igual que en el liderazgo, que permita avanzar hacia un desempeño organizacional óptimo y con miras a mejoras.

#### **5.5.- Estrategias vinculadas al fortalecimiento del proceso de la resiliencia organizacional**

Todos los elementos anteriores se desarrollan a través del proceso de resiliencia organizacional propuesto, el cual se estructura en las etapas de preparación, afrontamiento, aprendizaje y evaluación. Se trata de un conjunto de acciones que permiten enfrentar las situaciones exigentes de una forma organizada; que conduzca a prepararse para las dificultades, enfrentarlas, asimilar las experiencias y evaluar las actuaciones. Las estrategias relacionadas el mismo se muestran seguidamente:

**Etapa 1. Preparación:** la función de esta etapa es disponer todos los elementos necesarios para que se puedan llevar a cabo las demás etapas y el proceso de resiliencia como tal, para lo cual es necesario cumplir con algunos aspectos preliminares, a través de estas estrategias:

- Resulta primordial que la directiva de la organización esté comprometida con el proceso de la resiliencia organizacional. La organización, empezando por su directiva, debe tomar la decisión de abandonar la improvisación y establecer las bases de los comportamientos que activará para hacer frente a situaciones adversas o cambios, en el presente y de cara al futuro.

- Involucrar a todos los miembros de la organización, a través de comunicación abierta y continua, y efectuando reuniones de trabajo donde se planteen ideas para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en todo el proceso. La comunicación en esta etapa juega un papel fundamental, al igual que en el resto del proceso, ya que es necesario realizar reuniones a nivel directivo y luego también con todo el personal, con la finalidad de escuchar las opiniones de los trabajadores acerca de las dificultades que enfrenta la organización y cómo asumirlas.

- Esta etapa conlleva la creación de un ambiente organizacional que propicie y que proteja la resiliencia organizacional, buscando la manera de poner en el centro de la organización al ser humano. Es conveniente llevar a cabo talleres de convivencia, para fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la organización.

- En esta etapa la organización estudia su entorno interno y su entorno externo, es importante que identifique plenamente sus fortalezas y oportunidades, al igual que sus debilidades y amenazas.

- En relación con el punto anterior, tener presente las competencias individuales de la resiliencia, tomando en consideración cuales son las que posee el personal de la institución y cuales es necesario desarrollar, estableciendo acciones para fomentar tales competencias. También, en este paso se deben conocer las características de una organización resiliente, destacando las que posee la institución, para saber con qué recursos internos se cuenta.

- De igual modo se deben identificar los diferentes componentes de su ambiente, tal como: otras organizaciones, al igual que la situación política, social y económica del país y su influencia en la organización. Así como, las adversidades del momento presente y las que se pueden presentar en el futuro.

- De acuerdo con ese análisis, se trazan líneas y planes de acción, para dar respuesta a las necesidades de las situaciones que se le presentan a la organización.

- Todos estos pasos para asegurar que la organización esté preparada para asumir las dificultades comunes que pertenecen al día a día del desenvolvimiento organizacional, al igual que los imprevistos de mayor envergadura que se presentan eventualmente.

**Etapa 2. Afrontamiento:** se trata de una etapa donde la organización pasa a la acción, donde ejecuta los planes previamente trazados, llevando a la práctica las estrategias en materia de resiliencia organizacional elegidas.

- En esta fase la organización hace uso coordinado de todos los activos que posee (recursos económicos, relaciones, talento humano, entre otros) para hacer frente a las dificultades y brindar una solución a las mismas; ejecutando las acciones planificadas, afianzándose en la observación e interpretación de la realidad de la situación que atraviesa.

- En este punto juegan un papel sumamente importante los factores protectores de la resiliencia, que aunque se encuentran presentes en todo el proceso; en esta etapa se puede corroborar si están realmente cumpliendo su función de preservar y acrecentar la resiliencia en la organización.

- Es necesario afianzar el liderazgo y la comunicación de la organización en esta etapa, para que los planes trazados se cristalicen en realidades es vital que allá una dirección clara.

- Cada individuo que conforma la organización en esta etapa debe llevar cabo las acciones necesarias de acuerdo a sus funciones y sus capacidades para enfrentar los problemas en la institución.

- En situaciones difíciles, es importante saber a quién acudir, a quién pedir ayuda, mantener buenas relaciones con otras organizaciones abre la puerta para la colaboración y el apoyo mutuo, vital en una situación de crisis como la actual.

**Etapa 3. Aprendizaje:** en esta etapa es donde se puede observar la obtención de beneficios surgidos de la resiliencia organizacional, permitiendo que la organización se mantenga alineada con su visión y valores, y que cada vez se afiancen más los mismos. Una de las ventajas más resaltantes de enfrentar eventos adversos a través de la resiliencia organizacional es el aprendizaje que se obtiene, ya que dentro de cada experiencia negativa existe conocimiento e información valiosa para el fortalecimiento organizacional.

- Es vital que se documenten las experiencias provenientes del enfrentamiento a una situación adversa, para poder visualizar claramente los aprendizajes obtenidos y aplicarlos en el futuro.

- El conocimiento y el fortalecimiento organizacional permitirá dar paso a la innovación, así la institución podrá establecer nuevos métodos de trabajo, nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, esto dentro de un marco donde se busca el mejoramiento integral de la organización.

- Cuando se pasa por una situación negativa y se logra superar satisfactoriamente, asumiendo una actitud de apertura y flexibilidad, la organización crece como un todo y cada uno de sus integrantes también, la resiliencia permite crear un ambiente positivo que facilita superar en el futuro nuevos obstáculos que se presenten, ya que estos siempre van a existir y la propuesta de la resiliencia no es eliminar la posibilidad de vicisitudes, sino aprender a perseverar ante ellas sin perder el foco de los objetivos y la misión de la organización.

**Etapa 4. Evaluación:** es la etapa que cierra el proceso de la resiliencia organizacional, donde se verifica cómo se han llevado a cabo los planes y estrategias ejecutadas y los resultados obtenidos.

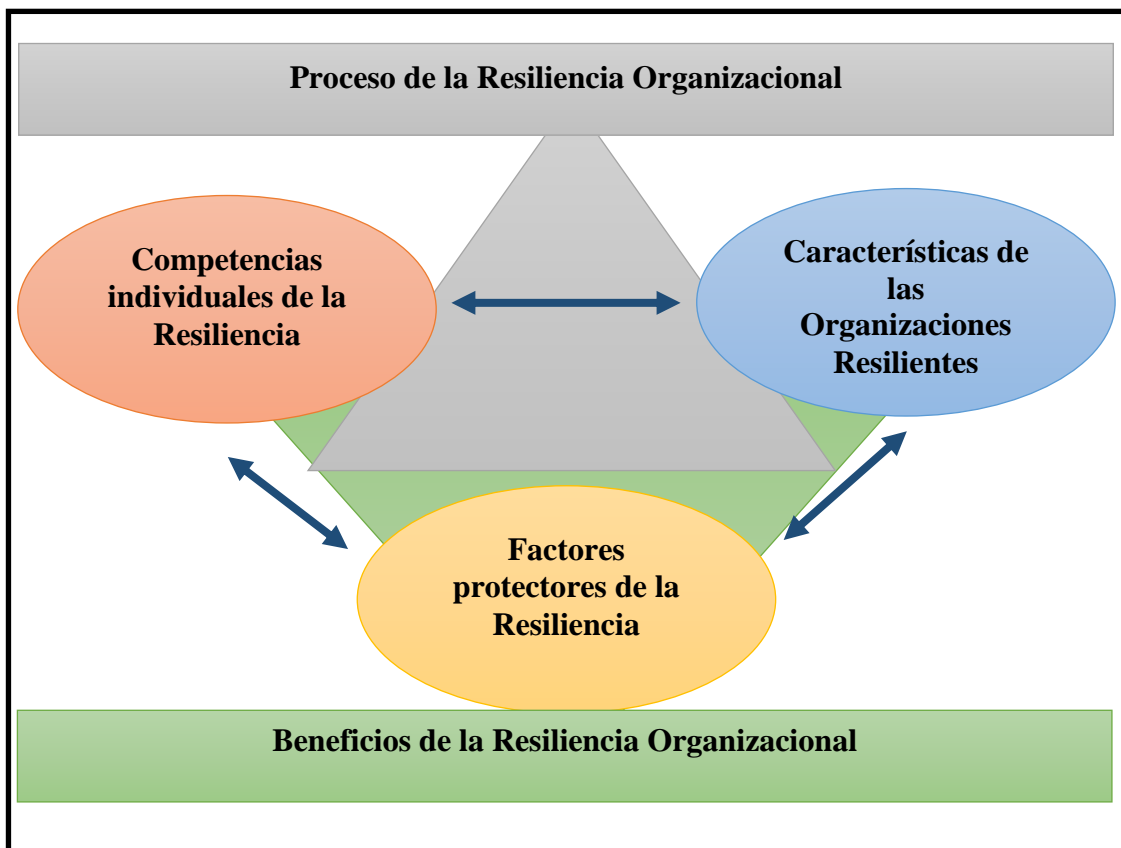
- Para culminar el proceso es primordial que se lleve a cabo una evaluación del sistema y su funcionamiento, en base a lo cual se puedan establecer correctivos y cambios (en caso de ser necesarios), y reforzar las prácticas que han sido eficaces. Todo esto permitirá la retroalimentación del sistema y el reinicio del proceso.

Este proceso no es estático, se puede observar que cada una de sus etapas están profundamente ligadas las unas a las otras y se dan de manera simultánea en algunos casos, es un proceso que está en constante desarrollo, sin embargo se hace más evidente su presencia y su importancia ante crisis como la que atraviesa el país, ya que esa es la naturaleza misma de la resiliencia organizacional.

Las estrategias propuestas fueron ideadas para trabajar la resiliencia organizacional tomando en cuenta todos sus componentes, desarrollando las interacciones necesarias entre ellos; aprovechando las similitudes entre los diversos componentes como una manera más concreta de tener acceso a las ventajas que brinda el desarrollar la resiliencia. Se hace énfasis en el fortalecimiento de las áreas débiles que se detectaron durante la investigación, con la intención de incentivar el mejoramiento de la organización. Se trata de un proceso multifactorial, que exige un esfuerzo para su aplicación, el cual se revertirá en beneficios para toda la organización.

A continuación se presentan los diagramas que ilustran los componentes de la Resiliencia Organizacional y su proceso.

### Componentes de la Resiliencia Organizacional



**Figura 3**

Las Competencias Resilientes de cada uno de los miembros de la organización contribuyen a que se pongan de manifiesto las Características de las Organizaciones Resilientes.

Resilientes, de igual modo estas favorecen el robustecimiento de las Competencias de la Resiliencia en cada persona. Los Factores Protectores de la Resiliencia fomentan el desarrollo tanto de la Resiliencia individual como colectiva, conectando ambas para que se dé favorablemente el proceso de la Resiliencia Organizacional y se obtengan los Beneficios provenientes de la misma. Para lo cual se han diseñado estrategias para el fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional; que tienen como fin robustecer cada uno de estos elementos y su interrelación.

**Proceso de la Resiliencia Organizacional**



**Figura 4**



- 1. Preparación:** en esta etapa se planifican las acciones ante eventos adversos o cambios posibles y se toman acciones para el cuidado de la Resiliencia de la organización y de las personas.
- 2. Afrontamiento:** es donde se ponen en práctica todas las tareas establecidas en el plan de acción, respondiendo a las situaciones adversas que enfrenta la organización y resolviendo imprevistos.
- 3. Aprendizaje:** al momento de afrontar los problemas surgen aprendizajes que deben ser incorporados a las diferentes prácticas de la organización a las cuales resulten útiles, especialmente para enfrentar futuros eventos adversos.
- 4. Evaluación:** se evalúan los resultados obtenidos, la actuación de la organización en cada etapa y la aplicación de las acciones planificadas. Lo cual permitirá la retroalimentación y el reinicio del proceso.

Todas las etapas se interrelacionan y en ocasiones se llevan a cabo conjuntamente.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.- Conclusiones

Una vez realizada la presente investigación es pertinente presentar las conclusiones producto del análisis de los resultados obtenidos y en concordancia con los aspectos planteados en el desarrollo del trabajo.

- Con respecto a las competencias individuales de la resiliencia manifiestas en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; las competencias emocionales, que se encuentran con más fuerza en los miembros de la institución son la autoeficacia y la capacidad de interacción. En relación a las competencias éticas, morales y espirituales, se trata de responsabilidad, y normas y valores. Y en cuanto a las competencias cognoscitivas son la iniciativa; organización y estructura, y el humor.
- En este mismo orden de ideas, en relación a las competencias individuales de la resiliencia manifiestas en los integrantes de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; la competencia emocional, que se encuentra con menor prevalencia en los miembros de la institución es el liderazgo. Con respecto a las competencias éticas, morales y espirituales, sentido de la vida es la que tiene menor aparición. Y en cuanto a las competencias cognoscitivas se trata de toma de decisiones y solución de problemas.

- En relación con las características de una organización resiliente presentes en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; las que más destacan son: la capacidad de poder arreglárselas con los recursos con que cuentan en ese momento, la habilidad de interpretar y enfrentar la realidad, y la disposición para encontrarle un significado a los tiempos críticos.
- Continuando con el punto anterior, las características de una organización resiliente que menos se manifiestan en la institución en estudio son: identificación de recursos internos y potencialidades, correlación entre el proyecto institucional y los proyectos individuales, y reconocimiento de los aportes de las personas.
- En referencia a los factores protectores de la resiliencia que se encuentran dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, específicamente en el caso de los psicosociales; el factor de mayor presencia en la institución es: trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito). De igual modo el factor que menos se manifiesta en este caso es comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Continuando con el punto precedente, en lo relativo a los factores protectores cognitivos y afectivos; el que posee mayor incidencia en la organización es: mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo). Simultáneamente, el que tiene menor presencia es mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).
- En lo que respecta a los factores protectores temperamentales, el que posee mayor presencia en la institución estudiada es: humor más positivo, creativo y

lúdico (validación del goce en el proceso productivo). A la par, el factor: mayor manejo interpersonal (inteligencia social), tiene menos incidencia.

- Asimismo, de los factores protectores socioculturales el que prevalece en la organización es: sistema de relaciones sociales (públicos y privados). Mientras que el factor sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios), es el que tiene menor presencia.
- De igual modo, de los factores protectores de liderazgo, el que con mayor presencia se pueden encontrar en la institución es: manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos). Así como, manejo de la diversidad y manejo transcultural (perspectiva de aceptación y complementariedad), es el factor en este caso de menor incidencia.
- En lo concerniente a los beneficios de la resiliencia organizacional que tiene la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; el beneficio que más se manifiesta en la institución es la gobernanza robusta. Por otra parte, la adaptabilidad estratégica el que menor grado de manifestación tiene.
- En lo referente al proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; se constató que dentro de la organización se dan algunas acciones acordes con la preparación, el afrontamiento, el aprendizaje y la evaluación, de cara a los hechos adversos que se puedan presentar; de igual modo se hace necesario reforzar todas estas etapas, especialmente la etapa de evaluación, y el proceso en general.

- En general, se pudieron detectar fortalezas así como debilidades en la resiliencia organizacional de la institución; de este modo se pudo corroborar la necesidad de diseñar estrategias para el desarrollo de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, que permitan el fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

## **6.2.- Recomendaciones**

Estas sugerencias se fundamentan en el marco teórico que sustenta esta investigación y en los resultados alcanzados en la realización de la misma en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, esperando que sirvan como un aporte significativo que ayude a solventar la problemática detectada.

- Promover la valoración y el cuidado del talento humano dentro de la organización, asimilando a la cultura organizacional el concepto de resiliencia organizacional.
- Realizar reuniones de junta directiva para plantear el tema de la resiliencia organizacional; como un mecanismo para desarrollar esta herramienta de gran utilidad para la organización.
- Ampliar las reuniones prenombradas con la participación de todos los miembros de institución, para el intercambio de ideas acerca de las dificultades que se enfrentan y las posibles alternativas de solución.

- Establecer estrategias para fortalecer las características resilientes de la organización y sistematizar su aplicación.
- Llevar a la práctica las estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional, diseñadas y propuestas para la institución objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ta. Edición). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. (3ra. Edición). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (7ma. Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- British Standards Institution. [Página web en línea]. Fecha de consulta: 16/02/2019. Disponible en: <https://www.bsigroup.com/es-ES/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: McGraw-Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2017). [Página web en línea]. Disponible en: <http://dle.rae.es/>
- Dubs, R. (2002). *El Proyecto Factible: una modalidad de investigación*. [Revista en línea]. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. 3 (2). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Fecha de consulta: 25/02/2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Farías, G. (2008), *La resiliencia en empresas grandes del estado de Querétaro*. [Tesis de Maestría en línea]. Universidad de Querétaro, México. Fecha de consulta: 25/02/2017. Disponible en: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/4081>
- Filippi, G.; Ferrari, L. y Sicardi E. (2016). *Psicología y trabajo, una relación posible*. [Libro en línea]. Tomo II. EUDEBA: Buenos Aires. Fecha de consulta: 06/01/2019. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=dUJUDgAAQBAJ&pg=PT50&dq=%22>

[La+habilidad+de+interpretar+y+enfrentar+la+realidad%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjRpq7ksOLsAhVxvIkKHYVdAxIQuwUwAHoECAMQCO#v=onepage&q&f=false](#)

Fontaines, T., Palomo, M. y Velásquez M. (2015). *Resiliencia como Componente de la Actitud Emprendedora de los Jóvenes Universitarios*. Educación y desarrollo social [Revista en línea], 9 (1). Fecha de consulta: 25/02/2017. Disponible en: <http://search.proquest.com/openview/e6105c2dcacd891615b0f95afdc1a43e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042933>

Fundación Regional El Niño Simón. (2019). *Informe de gestión*.

García, E. (2012), *Resiliencia y percepción de la Cultura organizacional en docentes del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Oriente, Cumaná.

Guerrero, A. (2017). *La resiliencia organizacional, estudio de caso en una empresa pública de hidrocarburos en Quito, Ecuador*. [Tesis de Maestría en línea]. Fecha de consulta: 25/02/2017. Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/18985>

Gutiérrez, C. (2012), *Resiliencia y justicia organizacional en el personal administrativo y obreros de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre – Carúpano*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Carúpano.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística. República Bolivariana de Venezuela. *Sociales. Pobreza*. [Página web en línea]. Fecha de consulta: 15/02/2020. Disponible en: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=104&Itemid=45](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=104&Itemid=45)



- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México: McGraw-Hill.
- León, F. (2015). *La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial*. [Revista en línea]. *Contribuciones a la Economía* (febrero 2015). Fecha de consulta: 15/12/2018. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- Marcó, F.; Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- Medina, C. (2012). *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. [Artículo en línea]. *Revista Gestión y Estrategia*. 41 (1). 29-39. Fecha de consulta: 15/12/2018. Disponible en: <https://www.yumpu.com/es/document/read/13238400/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones>
- Meneghel, I.; Salanova M. y Martínez I. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica*. [Revista en línea]. *Aloma Revista de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte*. 31(2), 13-24. Universidad Jaime I, España. Fecha de consulta: 06/01/2019. Disponible en: <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2019). *Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de los derechos humanos en la República Bolivariana de Venezuela*. [Página web en línea]. Fecha de consulta: 16/02/2020. Disponible en: <https://www.ohchr.org/SP/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=24788&LangID=S>
- Patriarca, A.; Di Gravio, E.; Costantino, M.; Falegnami, S. y Bilotta, R. (2017) *An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience*. [Artículo en línea]

Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791117301968>

Pérez, G.; Yáñez, N. y Peñaloza, M. (2014), *Estado de la resiliencia en Venezuela*. [Artículo en línea] Universidad del Zulia, Venezuela. Fecha de consulta: 06/01/2019. Disponible en:  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/19641/19598>

Prats, J. (1998). *Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque neoinstitucionalista*. [Artículo en línea] Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 11. Caracas. Fecha de consulta: 06/01/2019. Disponible en:  
<http://www.iue.edu.co/revistas/iue/index.php/Psicoespacios/article/view/113>

Prieto, J. y Carrasquero, C. (2010). *Coefficiente de adversidad en el sector de los medios de comunicación radio y televisión en Venezuela*. [Artículo en línea] Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114755>

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. [Revista en línea] Gestión Práctica de Riesgos Laborales. 58, 18-4. Fecha de consulta: 06/01/2019. Disponible en:  
<http://eumed.net/ce/2009/1/organizacionesresilientes.html>

Sambrano, J., (2010). *Resiliencia: Transformación positiva de la adversidad*. Caracas, Venezuela: Alfa.

Sampedro, T. (2009). *Ingenio Estratégico: Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. [Artículo en línea] Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en:

<https://docplayer.es/114178632-Ingenio-estrategico-resiliencia-e-impulso-creativo-en-tiempos-de-crisis.html>

Schneider, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. [Libro en línea]. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. Fecha de consulta: 05/04/2017. Disponible en: [https://books.google.co.ve/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA357&dq=%22resiliencia%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjY3aSWz9\\_sAhVr1lkKHWZIA78QuwUwBXoECAAQBw#v=onepage&q=%22resiliencia%22&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA357&dq=%22resiliencia%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjY3aSWz9_sAhVr1lkKHWZIA78QuwUwBXoECAAQBw#v=onepage&q=%22resiliencia%22&f=false)

Siebert, A. (2007). *La resiliencia*. [Libro en línea]. Editorial Alienta. Fecha de consulta: 05/04/2017. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=aeHVP8HeNOoC&printsec=frontcover&dq=resiliencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEmeHD0vbSAhVIYiYKHYXbAQUQ6AEIHjAB#v=onepage&q=resiliencia&f=false>

Tineo, E. (2014). *La resiliencia en profesionales con postgrado adscritos a la administración central de la gobernación del estado Sucre. Año 2012*. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Oriente, Cumaná.

Torres, V.; Solís, J. y Bello, A. (2019). *Alcance de mecanismos de cooperación regional frente a la crisis política en Venezuela*. [Revista en línea] Revista de Ciencias Sociales. XXV (1). 208-223. Fecha de consulta: 20/02/2020. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/29609/30400>

Véliz, A. (2014). *Cómo hacer y defender una tesis*. Caracas: Grupo Impregraficas.

Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional*. [Libro en línea]. Editorial Gedisa. Fecha de consulta: 10/04/2017. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ETsIBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=resiliencia+organizacional&ots=D1BLH6rFhE&sig=HO3qudhpbl1jvkKyx7NWQJbsKwk#v=onepage&q=resiliencia%20organizacional&f=false>

Véliz, F. (s.f.). *Resiliencia organizacional: educando para sostener los Nuevos desafíos*. [Artículo en línea]. Fecha de consulta: 15/03/2019. Disponible en:<http://www.fernandovelizmontero.cl/texts.html>

Yegres, C. (2015). *Perfil económico de la Constitución del estado Sucre-Venezuela*. Cedine, Observatorio Económico-Legislativo. [Artículo en línea]. Fecha de consulta: 15/03/2020. Disponible en:<https://cedice.org.ve/observatoriolegislativo/wp-content/uploads/2017/04/ACB-Leyes-Sucre-CY.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

Fecha: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO

#### “RESILIENCIA ORGANIZACIONAL”

La finalidad de la presente encuesta es recabar información relevante para la realización del trabajo de grado titulado *Resiliencia organizacional. Caso: Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, Año: 2019.*

Esta encuesta es anónima, por favor responda con sinceridad todos los ítems, su opinión es muy importante. Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes solo de manera agregada. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

#### Parte I

Datos del entrevistado:

-Sexo: \_\_\_\_\_

-Edad: \_\_\_\_\_

-Formación académica:

1- Primaria \_\_\_\_

2- Bachillerato \_\_\_\_

3- Técnico superior Universitario \_\_\_\_

4- Licenciado \_\_\_\_

5- Otro \_\_\_\_\_

-Cargo: \_\_\_\_\_

-Antigüedad en la organización: \_\_\_\_\_

#### Parte II

A continuación se presentan una serie de proposiciones, se pide por favor que responda una de las opciones presentadas para expresar su opinión acerca del tema.

Categorías de respuesta	
TA	TOTALMENTE DE ACUERDO
DA	DE ACUERDO
I	INDECISO
ED	EN DESACUERDO
TD	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>Competencias individuales de la resiliencia</b>					
Proposiciones	Categorías de respuesta				
Competencias emocionales	TA	DA	I	ED	TD
1.Usted toma decisiones con autonomía en el desempeño de sus funciones en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre (FRNSS)					
2.Se siente competente al llevar a cabo las actividades en su trabajo					
3.En el transcurso de su jornada laboral, usted acostumbra evaluar su propio desempeño					
4.Dentro de la organización se encuentran personas que son un ejemplo a seguir para usted					
5.Establece relaciones con su grupo de trabajo para el logro de metas laborales					
6.Asume usted el rol de líder en el transcurso de su jornada laboral para la realización de las tareas					
Competencias éticas, morales y espirituales					
7.Usted afirmaría que trabajar en esta institución complementa el sentido de su vida					
8.Usted se identifica con las normas y valores de la organización					
9.Está dispuesto(a) a asumir una tarea de principio a fin de forma					

individual					
Competencias cognitivas					
10.Usted busca formas nuevas de llevar a cabo sus tareas en la FRNSS					
11.En situaciones difíciles es capaz de mantener el buen humor					
12.Da su opinión sobre acciones que se pueden llevar a cabo en el trabajo					
13.Mantiene su sitio de trabajo ordenado					
14.Se le han presentado dificultades al momento de realizar sus actividades en la FRNSS, que allá tenido que solucionar					

<b>Características de una organización resiliente</b>					
Proposiciones	Categorías de respuesta				
	TA	DA	I	ED	TD
15.La FRNSS enfrenta la realidad actual interpretando su significado y buscando una enseñanza en ella					
16.En la FRNSS se promueve la creencia de que de las adversidades se obtendrán beneficios para la organización en el futuro					
17.Dentro de la FRNSS se buscan soluciones a los problemas aunque se tengan pocas herramientas para resolverlos					
18.En la FRNSS reconocen la importancia de los aportes de las personas que participan en ella, su interacción y su bienestar					
19.La FRNSS busca los recursos internos de los trabajadores y utiliza las potencialidades para adaptarse a las exigencias del entorno					
20. En la FRNSS promueven la correlación entre el proyecto institucional y los proyectos individuales					

<b>Factores protectores de la resiliencia dentro de la organización</b>					
Proposiciones	Categorías de respuesta				
	TA	DA	I	ED	TD
Factores Protectores psicosociales					
21.El ambiente organizacional en la FRNSS le motiva a llevar a cabo cada día sus actividades laborales					
22.Quienes lideran la organización transmiten confianza a todos los trabajadores de que pueden lograr la realización de las tareas y objetivos planteados					
23.La forma en que se gestionan las comunicaciones en la FRNSS es abierta					
24.En la FRNSS se trabaja en equipo					



25.Cuando algún trabajador atraviesa por alguna dificultad puede contar con el apoyo de la organización (en lo emocional, material, informativo)					
26.En esta organización le han transmitido las pautas de desempeño grupal e individual que se esperan de usted					
Factores Protectores cognitivos y afectivos					
27.A través de su convivencia en esta institución usted ha desarrollado un autoconocimiento mayor					
28.En la institución se promueve utilizar la empatía para lograr entender al otro					
29.En la FRNSS se estimula la autoestima de sus integrantes					
30.En la FRNSS se fomenta la motivación al logro en los trabajadores					
31.La FRNSS le facilita creer en usted y aumentar sus sentimientos de esperanza					
32.En esta institución le motivan a empoderarse de sus funciones de trabajo					
33.En la institución le motivan a concentrarse en sus tareas y asumir retos en sus labores, procurando enfocarse en lo positivo					
Factores Protectores temperamentales					
34.En la FRNSS se llevan a cabo actividades para favorecer la integración de todos sus miembros					
35.En esta institución se promueve la cooperación entre todos sus miembros					
36.En el transcurso de las labores en la FRNSS se fomenta el humor positivo y se valida el disfrute del trabajo					
37.En la FRNSS se reconocen las buenas prácticas de trabajo					
Factores Protectores socioculturales					
38.En esta institución existe un sistema de creencias y valores compartido que la mantiene cohesionada					
39.La FRNSS posee relaciones tanto internas como externas que le permiten enfrentar las consecuencias de dificultades que se le presenten					
40.Esta organización desarrolla un proceso de gestión para fortalecer sus capacidades frente a los desafíos que se le presenten					
41.Se promueve la formación y el aprendizaje continuo en la FRNSS					
Factores Protectores liderazgo					
42.Los líderes de la institución evalúan sus propias fortalezas y debilidades y las toman en cuenta al establecer metas organizacionales					
43.El manejo adecuado de las comunicaciones es una prioridad de esta					

organización					
44.En la FRNSS existen sólidos principios éticos que son compartidos por sus miembros y se reconoce su cumplimiento					
45.La institución se esfuerza por propiciar la aceptación de las diferencias y el aprovechamiento de la complementariedad cultural					
46.Quienes lideran la institución promueven el trabajo en equipo de todos sus integrantes					
47.Desde la dirección de la institución se fomenta un manejo de los cambios flexible y con la integración de todos los miembros de la organización					

<b>Beneficios de la Resiliencia Organizacional</b>					
Proposiciones	Categorías de respuesta				
	TA	DA	I	ED	TD
48.La FRNSS se adapta a las circunstancias cambiantes de manera flexible y eficiente					
49.El liderazgo de la organización responde rápida y acertadamente tanto a las oportunidades como a las amenazas que se le presentan					
50.En la estructura de la FRNSS existe una cultura de confianza que permite que se mantenga fiel a su visión y valores					

<b>Estructura del proceso de resiliencia organizacional</b>					
Proposiciones	Categorías de respuesta				
	TA	DA	I	ED	TD
51.La FRNSS prevé la aparición de dificultades					
52.Esta institución promueve mecanismos para afrontar los problemas que se presentan en el día a día de su funcionamiento					
53.Luego del proceso de asumir los problemas se percibe el aprendizaje en la organización que surge de la recuperación					
54.La organización evalúa su capacidad de respuesta ante situaciones difíciles o cambios					

**Gracias por su participación.**

***Lcda. Raquel Seijas Alcalá***

## **Anexo 2**

### **GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

#### **“Resiliencia organizacional”**

La finalidad de la presente entrevista es recabar información relevante para la realización del trabajo de grado titulado *Resiliencia organizacional. Caso: Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, Año: 2019.*

#### **Temas a tratar:**

1. Características de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
2. Resiliencia individual
3. Resiliencia organizacional
4. Resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre
  - 4.1. Competencias individuales de la resiliencia
  - 4.2. Características de las organizaciones resilientes
  - 4.3. Factores protectores de la resiliencia
  - 4.4. Beneficios de la resiliencia organizacional
  - 4.5. Estructura del proceso de resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.
5. Comentarios finales.

### Anexo 3

#### Matriz de Validez del Cuestionario con Alfa de Cronbach

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
Sujeto 1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
Sujeto 2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	3
Sujeto 3	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4
Sujeto 4	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Sujeto 5	5	1	3	1	1	5	4	1	1	1	1	1	3	1	2
Sujeto 6	2	1	2	4	2	4	4	4	2	2	2	1	2	2	3
Sujeto 7	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1
Sujeto 8	5	1	3	1	1	5	3	1	1	1	2	1	2	1	2
Sujeto 9	2	1	2	2	3	2	4	2	1	1	2	2	2	3	4
Sujeto 10	1	2	3	2	4	1	2	1	2	2	2	2	3	1	4
Sujeto 11	2	1	2	1	1	4	2	1	1	2	1	1	2	1	2
Sujeto 12	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	4	3	1	2	5
Sujeto 13	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2
Sujeto 14	1	1	1	4	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	5
Sujeto 15	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
Varianza (VARP)	1,6	0,1956	0,5156	0,96	1,3956	2,0889	1,1556	0,77333	0,3822	0,2489	0,64	0,3733	0,4622	0,3822	1,7956

Continua

**Matriz de Validez del Cuestionario con Alfa de Cronbach (Continuación)**

	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30
Sujeto 1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Sujeto 2	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	3	1	2
Sujeto 3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5
Sujeto 4	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2
Sujeto 5	2	1	4	4	2	2	3	1	4	1	1	2	2	1	1
Sujeto 6	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	4	2	3
Sujeto 7	4	2	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
Sujeto 8	2	3	4	4	4	2	3	1	4	1	1	3	2	1	1
Sujeto 9	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4
Sujeto 10	4	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2
Sujeto 11	4	4	2	4	1	3	4	2	2	4	3	2	2	5	3
Sujeto 12	3	2	4	4	4	1	3	2	4	2	2	3	4	2	2
Sujeto 13	2	1	3	2	3	2	2	1	4	1	1	2	2	2	2
Sujeto 14	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
Sujeto 15	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
Varianza (VARP)	1,1822	1,3067	1,0489	1,31556	1,0489	1,1289	0,9156	0,99556	1,8222	1,36	1,1822	0,5956	1,3156	1,0933	1,04

**Continua**

**Matriz de Validez del Cuestionario con Alfa de Cronbach (Continuación)**

	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	Item 41	Item 42	Item 43	Item 44
Sujeto 1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sujeto 2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2
Sujeto 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto 4	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2
Sujeto 5	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3
Sujeto 6	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
Sujeto 7	1	1	2	1	1	4	1	4	4	3	3	1	4	3
Sujeto 8	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3
Sujeto 9	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4
Sujeto 10	3	2	2	1	2	3	2	2	4	4	3	4	5	5
Sujeto 11	1	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4
Sujeto 12	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	5	5	4
Sujeto 13	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	4	3
Sujeto 14	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
Sujeto 15	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Varianza (VARP)	1,1733	0,96	1,1822	1,71556	1,4222	1,4222	1,1289	0,99556	1,0489	0,9956	0,7822	1,7956	1,7333	0,9956

**Continua**

**Matriz de Validez del Cuestionario con Alfa de Cronbach (Continuación)**

	Item 45	Item 46	Item 47	Item 48	Item 49	Item 50	Item 51	Item 52	Item 53	Item 54	Suma
Sujeto 1	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	102
Sujeto 2	3	3	1	3	3	1	2	3	3	3	117
Sujeto 3	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	208
Sujeto 4	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	87
Sujeto 5	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	115
Sujeto 6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	169
Sujeto 7	3	3	2	3	1	2	2	3	4	3	104
Sujeto 8	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	117
Sujeto 9	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	167
Sujeto 10	4	3	2	3	2	2	4	4	2	2	133
Sujeto 11	3	4	2	3	2	4	4	2	4	3	142
Sujeto 12	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	163
Sujeto 13	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	111
Sujeto 14	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	112
Sujeto 15	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	102
Varianza (VARP)	0,4889	0,8622	0,9067	1,2	1,1556	1,1822	1,7156	0,91556	0,5956	0,8622	57,556

## Anexo 4

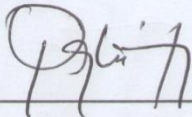
### Constancia de juicio de experto 1

#### CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Pedro Aguilar, titular de la cédula de identidad N° 6.007.874, certifico que realicé el juicio de experto del cuestionario y la entrevista diseñados por Raquel Alejandra Seijas Alcalá, titular de la cédula de identidad N° 18.652.909, en la investigación titulada:

#### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

CASO: FUNDACIÓN REGIONAL "EL NIÑO SIMÓN", CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE, AÑO 2019

Firma: 

Fecha: 25-06-2019



## Anexo 5

### Constancia de juicio de experto 2

#### CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Nuvia Lisboa, titular de la cédula de identidad N° 8.650.418, certifico que realicé el juicio de experto del cuestionario y la entrevista diseñados por Raquel Seijas Alcalá, titular de la cédula de identidad N° 18.652.909, en la investigación titulada:

#### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

CASO: FUNDACIÓN REGIONAL "EL NIÑO SIMÓN", CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE, AÑO 2019

Firma:  \_\_\_\_\_

Fecha: 8/09/2019. \_\_\_\_\_

## Anexo 6

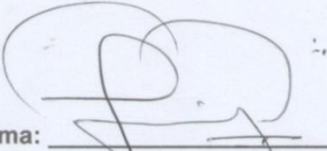
### Constancia de juicio de experto 3

#### CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Luis Ramón Martínez, titular de la cédula de identidad N° 8.366.538, certifico que realicé el juicio de experto del cuestionario y la entrevista diseñados por Raquel Alejandra Seijas Alcalá, titular de la cédula de identidad N° 18.652.909, en la investigación titulada:

#### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

CASO: FUNDACIÓN REGIONAL "EL NIÑO SIMÓN", CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE, AÑO 2019

Firma:  \_\_\_\_\_

Fecha: 8.366.538 \_\_\_\_\_

## METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	<b>RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. CASO: FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”, CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>SEIJAS ALCALÁ, RAQUEL ALEJANDRA</b>	CVLAC	<b>18.652.909</b>
	e-mail	<b>SEIJASALCALA@GMAIL.COM</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

<b>Resiliencia, resiliencia organizacional.</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>GERENCIA</b>

### Resumen (abstract):

La presente investigación tuvo como objetivo general “Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.” Esta investigación se enmarcó dentro de un nivel descriptivo, se trató de un proyecto factible y el diseño fue de campo. Para llevarla a cabo se tomó la población de la sede principal de la institución objeto de estudio, que es un total de 63 personas, conformada por 55 trabajadores y 8 miembros de la Junta directiva. Se aplicó como técnica de investigación: la encuesta y como instrumento de recolección de datos: el cuestionario de preguntas cerradas, compuesto por 54 ítems, utilizando el escalamiento tipo Likert. Para obtener la mayor cantidad y calidad de información se aplicó una entrevista no estructurada a los miembros de la junta directiva. El estudio se basó en un análisis cuantitativo. Para medir la confiabilidad del cuestionario aplicado se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado fue de 0,96; presentando un alto nivel de consistencia. A través de los resultados obtenidos se detectaron fortalezas así como debilidades en la resiliencia organizacional de la institución; de este modo se pudo corroborar la necesidad de diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Tomando como base toda la información obtenida a lo largo de la investigación, se propusieron estrategias que permitirán desarrollar la resiliencia organizacional y conducirla al fortalecimiento, en favor del bienestar institucional. Han sido diseñadas para la organización estudiada, pero que de igual modo pueden ser adaptadas a organizaciones similares. Estas estrategias se estructuran dentro de las dimensiones de la resiliencia organizacional estudiadas durante la investigación (competencias individuales de la resiliencia, características de las organizaciones resilientes, factores protectores de la resiliencia, beneficios de la resiliencia organizacional y proceso de la resiliencia organizacional).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>ANA SALAZAR</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>8639162</b>
	e-mail	<a href="mailto:anaysabel07@gmail.com">anaysabel07@gmail.com</a>
	e-mail	
<b>ABNER LIENDO</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>10461383</b>
	e-mail	<a href="mailto:liendoo@gmail.com">liendoo@gmail.com</a>
	e-mail	
<b>CARLOS MONTEVERDE</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>12274715</b>
	e-mail	<a href="mailto:cjmonteverde@gmail.com">cjmonteverde@gmail.com</a>
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2021	11	22
------	----	----

Lenguaje: SPA

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

**Archivo(s):**

Nombre de archivo	Tipo MIME
<b>Tesis_Raquel_Seijas.doc</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:**

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Magíster Scientiarum en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Magíster Scientiarum**

---

**Área de Estudio: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUMPELO**  
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".

  
RAQUEL SELJAS  
AUTOR

  
PROF. ANA GALTÁZAR  
ASESOR