

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vice-Rectorado De Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación Área de Post-Grado  
Maestría en Gerencia Pública

**RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA  
TRANSFORMACIÓN GERENCIAL EN LA FUNDACIÓN PARA LA  
CONSERVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL ESTADO COJEDES**

**AUTORA: Lcda. Isdalis Navarro**

**C.I: 15.627.964**

**Tutora: Dra. Nahir Carballo**

San Carlos, Mayo 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vice-Rectorado De Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación Área de Post-Grado  
Maestría en Gerencia Pública

**RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA  
TRANSFORMACIÓN GERENCIAL EN LA FUNDACIÓN PARA LA  
CONSERVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL ESTADO COJEDES**

**Requisito parcial para optar al grado de *Magister Scientiarum en  
Gerencia Pública***

**AUTORA: Lcda. Isdalis Navarro**

**C.I: 15.627.964**

**Tutora: Dra. Nahir Carballo**

San Carlos, Mayo 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vice-Rectorado De Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación Área de Post-Grado  
Maestría en Gerencia Pública

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:

Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado.

UNELLEZ –San Carlos

Su despacho. -

Ante todo, un cordial saludo, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la **Aceptación Tutorial** del trabajo de grado de la participante: **Isdalis Del Valle Navarro Escalona**. Portadora de la cédula de identidad V- 15.627.964, cursante de la Maestría en Administración Mención: Gerencia Pública, titulado: **Resiliencia como Habilidad Social para la Transformación Gerencial de FUNDAIMAGEN**.

Sin Más a que referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nahir Carballo', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a vertical stroke that crosses the horizontal line.

**DRA. NAHIR CARBALLO**  
**C.I.: V- 11.961.711**  
**TUTOR**

## **Dedicatoria**

El esfuerzo por lograr grandes metas en nuestras vidas, el amor y el entusiasmo que agregamos como ingredientes mágicos convertidos en la esperanza para alcanzar lo deseado, la pasión a nuestros sueños transformados en el motor de la perseverancia y en un sentimiento intenso que nos orienta la voluntad de querer hacer algo, esa capacidad de saber enfrentar las adversidades no solo superarlas sino de salir fortalecido, aprender de las grandes experiencias de la vida edificadas para el crecimiento personal, saber reconocer los errores, ser positivos frente a cualquier circunstancia y dar ese toque humorístico para sonreírle a la vida son sinónimos de una conducta resiliente.

Dedico esta investigación simbolizado por un extraordinario sueño a quienes son el motivo más perfecto y sublime de mi inquebrantable lucha:

A mi hijo Santiago David, quien llegó a mi vida para enseñarme a reconocer el amor verdadero. Eres hijo de mi vida, mi motor de lucha, me inspiras a vivir más y mejor cada día. Me hiciste toda una guerrera. Me haces sentir invencible. Me llenas de esperanza para construirte un mejor futuro. Te amo mi San.

A la memoria de mis padres vivos en mi corazón y en mis recuerdos. Eternamente los amaré.

A mi hermana Yarith (yiya) por todo el amor maternal que me regalas, por tu solidaridad e incondicionalidad. Gracias hermana por creer en mi y tenderme tu excepcional apoyo.

A mi hermana Lisca (Mamita) por ser especial en mi vida, por prestar esa mano amiga en momentos que mas he necesitado.

A mis sobrinas amadas Daniela y Victoria (Vivi), seres importantes en mi vida llenas de inocencia y honestidad quienes tiene un corazón noble... las amo.

A mi cuñado Pedro Flores, cuñado, hermano de la vida, amigo y compadre. Gracias por no escatimar de tu solidaridad y ayuda en momentos difíciles y no tan difíciles.

A seres tan sorprendentes como tú. Personas que día a día enfrentan la vida y dan gracias a Dios por el milagro de estar vivos, salen con una enorme sonrisa en su rostro a cumplir con su misión diaria que importa sin en el camino tropiezan y caen, tienen la esperanza en de elevarse con mayor firmeza. Abren su corazón con optimismo y luchan inalcanzablemente por la felicidad construyendo una nueva vida y clamando por un mejor mañana. Y es que a esas personas tan resilientes toda mi admiración y respeto. Y a los que no; decirles que nunca es tarde para mirar el horizonte de la vida con tenacidad y certeza. Porque las mejores oportunidades, son aquellas que se aprovechan.

En fin, a todos ustedes los que considero parte especial de mi vida por ofrecerme apoyo en los instantes en que mi tiempo ha estado atareado y sobre todo en aquellos momentos en que la adversidad ha tocado mi puerta, gracias por creer en mi y ser parte de mi renacimiento y resurgimiento como el ave fénix.

**Isdalis Del Valle**

## **Agradecimiento**

A veces estamos demasiado dispuestos a creer que el presente es el único estado posible de las cosas y olvidamos que es el tiempo de Dios perfecto y prodigioso, es él quien se encarga de brindarnos oportunidades trascendentales y excelentes para nuestro paso por la vida. Es nuestra tarea aceptar las pruebas y asumirla con responsabilidad y empeño. Sin embargo, llega un momento en que nos sentimos vacíos y desorientados y no nos detenemos a recapacitar por un segundo, que ha llegado la hora de exponer todo lo que Dios nos ha enseñado. La obra consiste en buscar en nuestro interior todas las herramientas que nos han hecho desarrollarnos como persona y sobre todo como un ser objetivo y fuerte, capaz de enfrentar lo que se presente; sin olvidar lo vivido y a quienes estuvieron allí en cada instante, dándonos una mano amiga y una palabra de aliento. La familia, nuestros progenitores, hermanos, los grandes amigos, los amores, los consejeros en el camino. A todos esos seres especiales que me apoyaron, hoy les expreso mi más sincera gratitud, clamando bendiciones y éxitos para sus vidas. Simplemente son los mejores.

A Dios creador del universo gracias por tu misericordia y bondades arrojadas en mi maravillosa vida.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Alma mater que ha sido un propulsor en esta fundamental formación académica.

A la Dra. Yarith Navarro, quien representa para mí un gran talento en la vida y en la docencia universitaria íntegra, excepcional y digna de emulación. Quien con sus saberes, experiencias, nivel y estilo aportó sus conocimientos en la

reconstrucción de este complejo contexto, creyendo siempre en que nuevas ideas emergerán para hacer la transformación anhelada en la Gerencia Pública.

A mi tutora Dra. Nahir Carballo, por regalarme esa dosis de entusiasmo y esas palabras que me sirvieron de arranque, perseverar y lograr. Gracias...

Al Ingeniero Pedro Flores (UNELLEZ VIPI), por tomar de su valioso tiempo instantes para brindarme apoyo durante todo el proceso de realización de esta investigación auxiliándome con esas habilidades de ingenio y creatividad en el diseño de los esquemas.

A la Gerencia de Recursos Humanos de Fundaimagen, especialmente MSc. Merwill Escorcha, amiga, jefa y compañera de trabajo por el apoyo permanente en las actividades de formación e intercambios desarrolladas.

A mis fieles amigos, compañeros y excepcional equipo de trabajo de la Cohorte 2016-I Maestría en Gerencia Pública gracias por la amistad, por los momentos vividos, por compartir entusiasmo, curiosidad, deseos de aprender y lo más importante haber tenido la visión compartida de querer ser mejores Gerentes Públicos cada día más. Mi más sincero respeto: Glenda Hidalgo, Gregory Rodríguez, Nancy Zambrano y Francis Velásquez.

A mis estimados profesores de la Maestría Gerencia Pública Unellez propulsores de nuevos conocimientos, pilares esenciales en esta maravillosa lucha ante ustedes me quito el sombrero. Con respeto y admiración a los que marcaron mi camino con grandes enseñanzas: Prof. Gustavo Jaime, Prof. Antonio Flores, Profa. Miriam Rodríguez, Profa. Yarith Navarro, Profa. Carmen Beatriz Soto, Profa. Nahir Carballo y Prof. Danny Orasma.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,  
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN  
GERENCIAL EN LA FUNDACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL  
ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ISDALIS DEL VALLE NAVARRO ESCALONA, C.I. V-15.627.964**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública (San Carlos), del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: 15/05/2018 a las 08:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral.
- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral, una vez que se adopten las modificaciones sugeridas.
- El Trabajo / Tesis no se acepta para la defensa oral.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **29/05/2018**, a las **02:00 p.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 15/05/2018.

**1.- Jurado Principal Tutora/Coordinadora**

Dra. Nahir Carballo, C.I. V-11.961.711

(UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

Dra. Mariela Raymundo, C.I. V-18.029.252

(UNELLEZ)



**3.- Jurado Principal**

Dra. Blanca Barrios, C.I. V-10.994.004

(UNEFA)

**4.- Jurado Suplente**

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente**

Dra. Nohelia Tovar, C.I. V-11.964.163

(UNESR)



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

**RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN GERENCIAL EN LA FUNDACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y PROMOCIÓN DEL ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ISDALIS DEL VALLE NAVARRO ESCALONA, C.I. V-15.627.964**

Como requisito parcial para optar al grado académico de *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública (San Carlos)**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 29/05/2018, a las 2:00 p.m., se realizó la presentación/defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tests.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tests, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tests, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tests, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 3:00 p.m.,

*Nahir Carballo*  
1.- Jurado Principal Tutora/Coordinadora

- Dra. Nahir Carballo, C.I. V-11.961.711

(UNELLEZ)

*Mariela Raymundo*  
2.- Jurado Principal

Dra. Mariela Raymundo, C.I. V-18.029.252

(UNELLEZ)

*Blanca Barrios*  
3.- Jurado Principal

Dra. Blanca Barrios, C.I. V-10.994.004

(UNEFA)

4.- Jurado Suplente

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente

Dra. Nohelia Tovar, C.I. V-11.964.163

(UNESR)



## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRAC	iv
INTRODUCCIÓN	1
<i>APARTADO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL FENÓMENO DE ESTUDIO</i>	3
1.1 Acercamiento a la realidad	3
1.2 Justificación de la investigación	9
1.3 Propósito general	10
1.4 Propósitos específicos	10
<i>APARTADO II: REFERENTES TEÓRICOS</i>	12
2.1 Precedentes de la Investigación	12
2.2 Fundamentos Teóricos de la Investigación	18
2.9 Aspectos de orden legal	27
<i>APARTADO III: LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN</i>	32
3.1 Sujetos involucrados en la investigación	33
3.1.2 Paradigma de investigación	34
3.1.3 Fases de la Investigación	35
3.2 Primera fase: Diagnóstico participativo	36
3.3 Segunda fase: Planificación	36
3.4 Tercera fase: Ejecución	36
3.4.1 Cuarta fase: Evaluación	37
3.4.2 Diseño de la investigación	37
3.4.3 Diseño de investigación - acción participativa	37
3.4.4 Procedimientos e instrumentos de recolección de información	38
3.5 Observación participativa	38
3.5.1 Entrevista semi estructurada	39
3.6 Rigor y calidad científica de la investigación	39
3.6.2 Categorización	40
3.6.3 Estructuración de las categorías	43
3.6.4 Triangulación	43
<i>APARTADO IV: CONFIGURACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</i>	45
4.1 Breve descripción del escenario	46
4.2 Categorías emergidas	47

4.3	El proceso de teorización y significación de las categorías a la luz de la teoría emergente	55
4.4	Validación de la información a través del proceso de triangulación	84
	<b>APARTADO V: PLAN DE ACCIÓN INTEGRADOR RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN GERENCIAL DE FUNDAIMAGEN</b>	96
5.1	Planificación	96
5.2	Fundamentación	97
5.3	Objetivos	98
5.4	Ejecución	107
	<b>APARTADO VI: CONCLUSIONES</b>	114
6.1	Consideraciones Finales	114
6.2	Aportes de la investigación	115
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	119
	<b>ANEXOS</b>	123
	<b>ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA</b>	
	<b>MEMORIA FOTOGRÁFICA</b>	
	<b>MENSAJE 10 ESTRATEGIAS DE LA CUCARACHA</b>	
	<b>MENSAJE MOTIVACIONAL RANA HERVIDA</b>	
	<b>PARABOLA ZANAHORIAS, HUEVO Y CAFÈ</b>	

# **RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN GERENCIAL DE FUNDAIMAGEN**

**Autora:** Lcda. Isdalis Del V. Navarro Escalona

**Tutora:** Dra. Nahir Carballo

Año 2018

## **RESUMEN**

Partiendo de las prerrogativas de la reflexión en tomo a la resiliencia se concibe que está ligada al desarrollo y el crecimiento humano; por ende, la resiliencia, es un talante en muchos países, esto se debe a las distintas adversidades que producen gran preocupación de la integridad humana. Evidentemente, en la humanidad el cambio siempre ha estado presente claro sin la magnitud y la ligereza de hoy en día, diversos aspectos contribuyen a este fenómeno, ocasionando imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones aunque estas propicien cambios en sus estilos y prácticas gerenciales; En este orden de ideas, el presente estudio crea una atmósfera de reflexión basado en aspectos y características pilares de la resiliencia que puede presentar el talento humano en las organizaciones. Lo antes dicho, refleja la importancia de promover la resiliencia como habilidad social para la transformación gerencial de FUNDAIMAGEN. El paradigma asumido en esta investigación fue el socio crítico, empleando el método de la investigación acción participativa. Para la recolección de la información se empleó la entrevista semi estructurada, la categorización se realizó partiendo del procedimiento de codificación abierta, axial y selectiva. El análisis e interpretación de la información cualitativa fue a través del programa computacional Atlas ti, la validación se realizó por medio de la triangulación por teorías e interdisciplinaria, posteriormente se desarrolló un plan de acción integrador que involucró a todo el colectivo organizacional de la Fundación. Algunas de sus conclusiones es que en Fundaimagen de acuerdo a la percepción de sus actores sociales se evidenció la necesidad de fomentar la adaptabilidad a los cambios, aumentar la motivación laboral, diseñar sistemas de estímulos para los trabajadores, mejorar los canales comunicación, promocionar la creatividad e innovación, y desarrollar estrategias que permitan elevar la ilusión y pasión de los empleados y obreros en su área de trabajo. Desde esta perspectiva se pudo confirmar que el ambiente organizativo puede ser un medio idóneo para la transformación del comportamiento organizacional de los individuos.

**Palabras clave:** resiliencia, cambio, talento humano, adversidades.

## **RESILIENCE AS A SOCIAL SKILL FOR THE MANAGEMENT TRANSFORMATION OF FUNDAIMAGEN**

**Autora:** Lcda. Isdalis Del V. Navarro Escalona

**Tutora:** Dra. Nahir Carballo

Año 2018

### **ABSTRACT**

Starting from the prerogatives of reflection about resilience, it is conceived that it is linked to development and human growth; therefore the resilience, is a mood in many countries, this is due to the different adversities that produce great concern for human integrity. Evidently, in humanity, change has always been present without the manitud and lightness of today, various aspects contribute to this phenomenon, causing unpredictability and uncertainty in organizations even though these propitiate changes in their management styles and practices; In this order of ideas, the present study creates an atmosphere of reflection based on aspects and characteristics pillars of the resilience that human talent can present in organizations. The foregoing, reflects the importance of promoting resilience as a social skill for the managerial transformation of FUNDAIMAGEN. The paradigm assumed in this research was the critical partner, using the method of participatory action research. For the collection of the information, the semi-structured interview was used, the categorization was made starting from the open, axial and selective coding procedure. The analysis and interpretation of the qualitative information was through the Atlas ti computer program, the validation was made through the triangulation by theories and interdisciplinary, later an integrating action plan was developed that involved the entire organizational group of the Foundation. Some of its conclusions is that in Fundaimagen, according to the perception of its social actors, the need to promote adaptability to changes, increase work motivation, design incentive systems for workers, improve communication channels, promote creativity and innovation, and develop strategies to raise the enthusiasm and passion of employees and workers in their area of work. From this perspective it was possible to confirm that the organizational environment can be an ideal means for the transformation of the organizational behavior of individuals.

**Keywords:** resilience, change, human talent, adversities

## INTRODUCCIÓN

No cabe duda que en la resiliencia en las organizaciones uno de los elementos claves y más significativo es la capacidad de adaptación. Sin embargo, esto es posible a través del fomento de un buen clima laboral, pensamiento estratégico, resistencia al cambio y la flexibilidad para experimentar o adoptar nuevos procedimientos desarrollando la capacidad de respuesta adaptándose a las adversidades.

Asimismo, resulta de gran valor propiciar en el talento humano el impulso de la resiliencia, necesario para enfrentar adversidades, superarlas e incluso ser transformados positivamente. Simpson (2008), define la resiliencia como “la cualidad dinámica que se encuentra latente en el interior de cada ser humano, siempre cambiante, que surge de la creencia en la propia eficacia para enfrentar los cambios y resolver los problemas” (p.123).

La eficacia y la eficiencia en el logro de metas organizacionales sería un instrumento ventajoso para que el talento humano afronte, desafíe y surja ante cualquier adversidad ya sea en el plano laboral o personal. Quedaría claro el bienestar y felicidad laboral que se obtiene dentro de las organizaciones, pues en la medida que la satisfacción de las necesidades o deseos de la gente sean cubiertas en esa medida aumentará la capacidad para hacer frente y adaptarse dentro del sistema social.

En este sentido, este trabajo de investigación se circunscribe en la línea de investigación propuesta por el área de investigación y postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, en Ciencias Sociales, concretamente en la Gerencia Pública, Esta investigación, en el proceso de organización interpreta y contrapone para su enriquecimiento los diferentes significantes y significados, considerando los principales actores sociales involucrados en la interacción del

fenómeno estudiado, generando contacto desde la convivencia como acción transformadora en los actores sociales del contexto organizativo de FUNDAIMAGEN; este trabajo de investigación está orientado desde el enfoque cualitativo y a través del método investigación acción participativa. El plan de acción integrador creado desde el paradigma socio crítico en el ámbito organizacional de FUNDAIMAGEN, simboliza un aporte para el desarrollo de acciones formativas orientadas a el establecimiento de un mayor nivel de adaptabilidad, disminución de la resistencia y temor al cambio, motivación laboral, fomento de la salud y bienestar laboral y por último una organización sana.

De tal manera, que este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En cuanto a la distribución, para el Apartado I, se exhibe la contextualización del fenómeno de estudio. Obstante, se realiza un acercamiento a la realidad investigada, la justificación de la problemática de la investigación y los propósitos del estudio. Con respecto al Apartado II, se instituyen los referentes teóricos que guían la investigación, marcando precedentes internacionales y nacionales que marcan una relación directa con este trabajo, así como también las teorías que respaldan epistemológicamente esta investigación. Apartado III, se detalla la estrategia de investigación. Apartado IV, aborda la configuración de las categorías de análisis, Apartado V contempla el plan de acción integrador, el Apartado VI presenta las reflexiones finales, aportes de este trabajo de investigación. Finalmente se indican las referencias bibliográficas y anexos.

## **APARTADO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL FENOMENO EN ESTUDIO**

#### **1.1 Acercamiento a la Realidad**

A nivel mundial las organizaciones, ya sean pequeñas y medianas empresas (PYMES) o grandes corporaciones, siempre manejan unos retos similares, como por ejemplo saberse amoldar ante un inminente cambio, aperturas económicas, tecnológicas e innovadoras, así como saberse mantener viva y activar su capacidad para metamorfearse ante cualquier situación.

Aunque, a través del tiempo se ha podido divisar que muchas organizaciones sufren perturbaciones en el transcurso de su vida productiva; ciertamente, estar frente a sistemas tecnológicos tan evolucionados como lo son la norteamericana o la China suele ser un gran desafío para nuestras organizaciones. El estilo en muchas ocasiones, cuando se enfrenta a este tipo de situaciones suele ser la misma, la organización entra en un período de recesión por lo que se debe considerar estrategias que permitan afrontar la crisis. Si el uso de estas estrategias es la más adecuadas permite que la organización logre posicionarse. Pero, cuando las organizaciones no logran encontrar una solución, esta es conducida a la desaparición.

En pocas palabras, cuando las organizaciones entran en crisis, la gran divergencia puede ser como logran superar etapas adversas y salir fortalecida o como pueden sucumbir ante esta difícil situación. De manera que a lo anterior expuesto se le denomina “resiliencia organizacional”, la cual ha sido definida como “la capacidad o habilidad de una organización para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.” Palma, (2016).

En consecuencias, sería falaz decir que al menos una organización en el mundo no ha sufrido alguna crisis, y es que es muy claro que ningún hombre es una isla (Dos Santos, T., (2012), frase que explica muy bien la teoría de la interdependencia, situación en la cual “un grupo entero de personas puede verse afectado por las decisiones tomadas por cualquier individuo dentro del grupo”; queda claro entonces que procurar manifestar que una organización es inmune a cualquier variable es un intento fallido.

No obstante, grandes ámbitos organizativos han sufrido inconvenientes, tan dificultosos que se han estimado como catástrofes, y aunque se han visto en un contexto difícil no por eso han dejado de existir. En otras palabras, algunas empresas son ejemplos, así como UPS, que en 1986 “se vio azotada por una fuerte tormenta de hielo que obligó a cerrar el centro principal de distribución aérea de la empresa en Louisville, Kentucky” Palma, (2016).

Tal es el caso de Bavaria S.A considerada un claro ejemplo de lo expuesto anteriormente, en el año 2001 esta empresa se vió afectada por un paro de trabajadores, que duró dos meses, razón por la cual tuvo la necesidad de cerrar más de la mitad de sus plantas de producción. Pero, un caso más preciso es el de la empresa Productos 3 A, la cual estuvo en liquidación y luego fue honrada con el premio Ave Fénix Al Resurgimiento Empresarial. En efecto, las empresas anteriormente indicadas son consideradas el claro ejemplo de organizaciones resilientes, enfrentadas a difíciles situaciones, pero de un gran ímpetu, el cual les permitió salir adelante de forma airada.

Considerando, el significado de resiliencia; Hoffman (2013), conceptualiza a la resiliencia como “La capacidad que tiene las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades”, y Grotberg (2003, p.12) la señala como “La capacidad del ser humano de hacer frente a las adversidades de la vida, superándolas e inclusive ser transformado por ellas”. De esta manera, el éxito de la superación de las situaciones críticas le pertenece a las organizaciones y a los individuos resilientes, pues ellos son

los agentes capaces de reconocer y adaptar cambios, trastornos y sorpresas, sobre todo con aquellas dificultades que están fuera del conjunto de las perturbaciones con las cuales el sistema puede tratar de manera normal.

Vale la pena destacar, que en Venezuela, las evidentes revelaciones de críticas populares en cuanto a la problemática social que existe en la actualidad, está caracterizada por la terrible crisis económica, política e ideológica que transgrede directamente en el nivel perceptivo, la calidad de vida de los venezolanos y su comportamiento dentro del contexto laboral la cual genera una desestabilización organizacional que perturba la dinámica de las relaciones humanas y altera el equilibrio emocional del talento humano dentro de su espacio laboral.

En este mismo orden de ideas, se puede citar a Grotberg (1995) quien afirma que: “La resiliencia es un instrumento clínico que exige un cuadro de referencia moral, implica que una persona debe superar la situación de adversidades dentro de las normas culturales en las que él se desenvuelve”. (p.72). de esta manera, se sintetiza que la resiliencia representa la capacidad humana de hacer frente a las adversidades de la vida, y una vez superadas se puede salir de ellas fortalecido e incluso transformado.

Lo expuesto permite destacar, que muchos de los problemas que enfrentan hoy en día las organizaciones de carácter público comprenden aspectos de cambios, choques o impactos que la desequilibran y que pueden ser abordados por elementos estratégicos de la gerencia, lo cual coadyuvará al mejoramiento del comportamiento del ser humano dentro de la misma, manejo de emociones, línea de mando y finalmente optimizará los procesos que ocurren en el medio laboral.

Por ende, el desarrollo de esta investigación está encauzado al estudio de esa variedad de circunstancias, que permitan establecer visiblemente que factores son trascendentales para el desarrollo resiliente de una institución y como estas pueden ser más perdurables en el tiempo.

De este modo, la Fundación para la Conservación y Promoción del estado de Cojedes “FUNDAIMAGEN””, no podía ser ajena a esta situación que actualmente enfrentan distintos entes gubernamentales, pues como una institución pertinente y legítima debe asumir el desafío de renovarse a sí misma y participar en la solución de las contrariedades organizacionales, demostrando excelencia en el día a día, además de ser competente para edificar alternativas que viabilicen la transformación de la gerencia y que genere un cambio de actitud de las personas dentro del escenario organizativo.

La presente investigación se desarrollará en la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN” esta fue creada en diciembre del año 1996, ubicada en la calle Sucre entre calle Federación y Av. Caracas, casa N.º 109, San Carlos Municipio Ezequiel Zamora y dirige sus operaciones a la prestación de servicio de promoción, conservación e imagen del estado Cojedes; es un ente descentralizado de la Gobernación del estado, por lo que no dispone de modelos estratégicos que permitan diseñar un procedimiento metodológico para calificar a la Resiliencia como herramienta para la transformación gerencial.

Mediante la observación participante percibí que, en el contexto organizativo de FUNDAIMAGEN, no hay una comprensión de la realidad organizacional; se observa una débil capacidad comunicativa, cambios frecuentes en los estilos gerenciales, ausencia de creatividad e innovación del talento humano y la ausencia de capacidad para trabajar con ilusión y pasión.

## **1.2 Formulación del Problema**

Los constantes cambios que caracterizan el siglo XXI son experimentados por las organizaciones en un mundo transcomplejo y globalizado, en el que se demanda la permanente adecuación de estas a las nuevas realidades; De este modo, en diversas etapas de la gestión pública, las políticas, estrategias y

objetivos establecidos pierden vigencia, por lo que se requiere una revisión constante de ellas.

Sobre las consideraciones anteriores, se puede observar que la influencia de agentes externos sobre la gerencia es apreciable. Para Samper, (2017), hoy día las organizaciones están en un momento de búsqueda de herramientas que sirvan de apoyo, para mejorar los diferentes procesos de gestión y la toma de decisión”.

La Fundación para la Conservación y Promoción del estado de Cojedes “FUNDAIMAGEN” a pesar de ser una institución de carácter descentralizado depende en gran escala de las decisiones de autoridades del ejecutivo regional (Gobernador “a” y/o Secretario “a” General de Gobierno) las cuales son ajenas al área interna de la Fundación por lo que esas máximas autoridades no pueden experimentar de cerca la realidad institucional, las consecuencias de la gestión mal estructurada y las necesidades y características particulares que posea la Fundación.

En este caso, este nivel de decisiones repercute categóricamente en FUNDAIMAGEN, la cual arroja una serie de acciones negativa como lo son debilidad en flujo comunicacional, frecuentes cambios en los estilos gerenciales, alteraciones del clima organizacional, falta de creatividad y adaptabilidad por parte de los trabajadores para enfrentar alteraciones o sorpresas dentro de la organización, y por último pérdida de la ilusión y pasión para trabajar.

Lo anterior trae como consecuencias la resistencia al cambio, temor a metamorfearse y desmotivación laboral, de alguna manera u otra esto desencadena un ambiente de trabajo desagradable, constantemente se suscita focos de conflictos internos y debilitamiento de la cohesión de los miembros, incidiendo en la efectividad del desempeño laboral, reflejado en la demora causando acumulación o pérdida de la calidad de las tareas, desinterés, falta sentido de pertenencia y pertinencia institucional.

En el diálogo sostenido con los informantes claves se evidenció predisposiciones ante los cambios constantes de estructuras jerárquicas, desmotivación laboral, ausencia de empatía y escucha asertiva por parte de los gerentes.

Ante esta situación, hay que buscar mecanismos en la labor organizativa que propicien las soluciones de los problemas psicosociales y del comportamiento humano, donde la resiliencia emerja como una acción transformadora que se evidencie en una capacidad de adaptabilidad, flexibilidad y desarrollo de la creatividad.

Al respecto, Pineda (ob.cit) advierte que “es necesario transformar el comportamiento de los seres humanos, como componentes de este sistema social, a fin de configurar acciones coordinadas que faciliten su propia transformación” (p.17).

La situación descrita anteriormente condujo a la investigadora a formularse las siguientes interrogantes:

1° ¿Cuál es la situación actual de los trabajadores de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN”?

2° ¿Cuáles son los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la motivación de los trabajadores de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN”?

3° ¿Cómo se describe la línea jerárquica de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN”?

4° ¿Cómo se promueven las habilidades sociales en los trabajadores de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN”?

5° ¿Cuál será el impacto de la Resiliencia para la transformación gerencial en la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN”?

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Muchas de las organizaciones que hoy día se conocen desaparecerán o en el mejor de los casos, vegetarán con una influencia muy menguada, en los próximos 10 años, si no se atreven a desarrollar sus competencias de gestión resiliente y no consideran que además de la gestión de las personas, el otro factor clave de su supervivencia y éxito, estará centrado en su capacidad de metamorfosearse en una organización ágil y flexible capaz de reinventarse continuamente y de innovar.

Desde una perspectiva más general, esta investigación se justifica a nivel local y nacional, por cuanto se pretende que contribuya al desarrollo de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Cojedes “FUNDAIMAGEN””, y por lo tanto se puede tener una mayor comprensión de que las organizaciones resilientes promueven, alientan y estimulan en sus colaboradores una actitud de abierta curiosidad ante la innovación, el deseo de aprender autónomamente y la adopción de un pensamiento sistémico, centrado en la innovación y alineado a la estrategia de negocios.

En otro orden de ideas, se considera que esta investigación es novedosa y actual, debido a que devela la convivencia de los actores sociales en el propio contexto organizacional. Por tanto, esta investigación servirá como marco de referencia para otras indagaciones, que deseen profundizar a cerca de como las organizaciones públicas podrían mejorar su capacidad de adaptación ante cambios e impactos fuertes. Este estudio se enmarca en la línea de investigación propuesta por el área de investigación y postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, en Ciencias Sociales y Económicas, concretamente en la Gerencia Publica, esta simboliza un aporte teórico-metodológico; su propósito es sustentar o enriquecer el área para profesionales de distintos campos de desarrollo.

#### **1.4 Propósito General**

Promover acciones gerenciales desde la resiliencia como habilidad social para la transformación gerencial de la Fundación para la Conservación y Promoción del Estado Bolivariano de Cojedes “FUNDAIMAGEN”.

#### **1.5 Propósitos Específicos**

- Develar en forma crítica y reflexiva la percepción organizacional y las habilidades sociales del talento humano de la Fundación para la Conservación y Promoción del estado Bolivariano de Cojedes “FUNDAIMAGEN”.
- Generar acciones gerenciales que contribuyan la Resiliencia como habilidad social para transformación gerencial de “FUNDAIMAGEN”.
- Fomentar la participación del talento humano de FUNDAIMAGEN, tomando en cuenta una perspectiva humanista que contribuya a mejorar la problemática organizacional desde la convivencia.
- Teorizar los resultados de las acciones transformadoras en FUNDAIMAGEN.
- Valorar en los actores sociales de la organización FUNDAIMAGEN el desarrollo de acciones profesionales generadoras de actitudes y comportamiento dentro de la Fundación

## **APARTADO II**

### **REFERENTES TEÓRICOS**

El siguiente apartado contempla los principios teóricos que permiten orientar y basar la presente investigación, así como también las experiencias investigativas relacionadas con la resiliencia organizacional en la institución correspondiente a la gestión pública.

#### **2.1. Precedentes de la Investigación**

La investigación que presenta García (2015), titulada: Abordaje del cambio organizacional desde una perspectiva resiliente, Universidad de León España. La labor que desempeñan los empleados en estos procesos de cambio parece ser una de las causas más relevantes en el éxito o fracaso para la organización. El objetivo principal de este estudio es formular una pregunta de investigación para la realización de un futuro trabajo empírico longitudinal con intervención en un entorno laboral sanitario, que relacione resiliencia y comportamiento organizacional. La recogida de datos se llevó a cabo mediante dos estrategias de búsquedas bibliográficas distintas para cubrir los objetivos. Los Resultados. Se recogieron 114 artículos dentro de los filtros informáticos de selección, de los cuales sólo 18 (11 empíricos y 7 teóricos) hacían referencia al abordaje del cambio organizacional desde una perspectiva resiliente.

Esta investigación aporta en términos teóricos puntos de convergencia al considerar que el impulso y desarrollo de la capacidad de resiliencia en el medio laboral se coliga a una ampliación de la adaptación que permite a los empleados el desafío de nuevos retos laborales más eficaces y efectivos, a optimizar el bienestar de los trabajadores en el ámbito organizativo desarrollando su autoconfianza y punto de vista personal y finalmente un

impacto real en el desempeño de la labor grupal mejorando las uniones sociales que el talento humano han de mantener.

Asimismo, el trabajo de grado presentado por González y Centurión (2015), titulado: Nivel de resiliencia en empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción, requisito para optar a la Licenciatura en Psicología Laboral, en la Universidad Nacional de Asunción Paraguay. Estos autores exponen que una empresa o institución es resiliente cuando se destaca por la capacidad de sobreponerse a situaciones adversas, contando para ello con empleados preparados para ver las dificultades como una oportunidad enriquecedora.

Los niveles de resiliencia disminuidos en el contexto laboral pueden converger en un menor rendimiento de parte de los empleados, en la dificultad para aprender de los errores cometidos y una insistencia llamativa por aferrarse a una estructura rígida, conformista, con ausencia parcial o total de la habilidad para adaptarse a los cambios. El objetivo general de esta investigación se enmarcó en: describir el nivel de resiliencia de los empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción, la metodología que la orientó es de alcance descriptivo, cuantitativo, no experimental y de corte transversal, se recurrió a un muestreo no probabilístico intencionado con el cual se delimitó una muestra de 86 participantes.

Se aplicó la Escala de Resiliencia (RS) elaborada por Wagnild y Young en el año 1993. Se encontró una diferencia estadísticamente significativa tras comparar el nivel general de resiliencia según el sexo de los participantes, siendo los hombres quienes presentaron mayores puntuaciones en la escala. Seguidamente, también se presentaron variaciones según la edad, ya que se observó que el promedio de puntajes tendía a aumentar conforme aumentaba la edad, desde los 18 a 30 años hasta llegada la edad de 31 a 43 años, grupo de edad en que se presentó el mayor nivel de resiliencia y, a partir de allí, dicho

nivel volvió a descender paulatinamente hasta el conjunto de edad de 44 años o más, grupo en que se presentó el nivel más bajo de resiliencia.

En cuanto al estado civil, fueron los empleados en situación de unión libre quienes puntuaron más alto, seguidos en orden decreciente de puntajes por los empleados solteros, casados y, finalmente, los divorciados o viudos. Un dato bastante llamativo fue que el nivel de resiliencia en los empleados también disminuyó conforme aumentaba la antigüedad en la empresa, siendo por lo tanto los empleados más jóvenes quienes puntuaron más alto. Finalmente, también se encontraron tibias diferencias con relación al tipo de contrato, siendo empleados efectivos o permanentes quienes presentaron mayores niveles de resiliencia tras ser comparados con los empleados temporales o contratados.

De este modo, se puede decir que la investigación consultada guarda estrecha relación con la investigación realizada ya que en ella se exhiben de manera detallada las particularidades sociodemográficas que cada trabajador posee. Además de dejar en evidencia lo necesario que es como organización el estar preparado ante el surgimiento de nuevas competencias que cuente con los recursos y le permitan desenvolverse con éxito antes las contrariedades que se desarrollen. La clave siempre será que las organizaciones aprendan a superar las adversidades y sobreponerse con gran fortaleza ante difíciles escenarios es allí donde entre en juego el papel del trabajador acentuando sus propias cualidades que a la final jugará como factor preponderante.

Otra investigación considerada como precedente es la realizada en la Universidad Oviedo España, para optar a Master Universitario en prevención de riesgos laborales. Por González (2012), la cual lleva por título: El fenómeno de la resiliencia en el bienestar y en el rendimiento laboral. En este estudio se profundizó un concepto muy frecuente en la psicología clínica, tratando de analizar su aplicación al ámbito de la prevención de riesgos laborales; se considera que la resiliencia es un factor que influye en diversas variables del

bienestar y de la salud laboral, se adentró en concreto en su relación con fenómenos específicos como Burnout. El objetivo principal fue comprobar esa relación para así poder sentenciar si una intervención en la resiliencia de los trabajadores de una organización podría tener efectos positivos y significativos en los trabajadores de la organización.

Su metodología se basó a través de una búsqueda bibliográfica de 67 artículos cuantitativos, en diversas bases de datos Wok-Ebsco Host, Medline (Pub Med), Psyc Info, Science Direct y el motor de búsqueda Google. En cuanto a sus participantes fueron adultos trabajadores, profesionales de grandes desgastes psicológico como profesores, enfermeras y ejecutivos empresariales, se utiliza una estadística descriptiva, correlaciones, análisis de regresión múltiples y jerárquicos.

Finalmente, se destaca la estrecha relación que guarda la investigación consultada con este Trabajo de Grado propuesto al coincidir que la resiliencia es un proceso que toma en cuenta la interacción entre las características del sujeto y su entorno. Ciertamente ambas investigaciones exponen que una persona resiliente podrá controlar sus peculiaridades neuróticas y mantenerse estable en presencia de alguna adversidad. De igual manera la resiliencia puede optimizar la salud y bienestar laboral de los trabajadores; si podemos entender los fundamentos por la que algunas personas resisten y se benefician de experiencias adversas y pueden enseñar a otros desarrollar esta habilidad habría muchos más beneficios para salud en las organizaciones.

Otra investigación considerada como precedente es la realizada en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre - Carúpano, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Por Bravo, (2011), la cual lleva por título: Resiliencia en obreros y empleados administrativos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre- Carúpano. No obstante, este trabajo de investigación, permite realizar análisis del nivel resiliencia de obreros y empleados administrativos de la Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre-

Carúpano. Donde se instituyen seis dimensiones: introspección, independencia, relaciones interpersonales, iniciativa, humor y creatividad y la ética. En cuanto al aspecto metodológico el nivel de investigación es descriptivo, diseño no experimental transeccional descriptivo; su población, intervienen (obreros y empleados administrativos).

La técnica para recolectar datos es la observación directa, el instrumento de escala tipo Likert. Para el procesamiento y análisis de datos, estadística, y paquete estadístico (SPSS). Cabe destacar que los resultados permiten afirmar que la población se identifica por poseer conducta resiliente con vías de mayor desarrollo. Realidad de ello se expresa en las conclusiones, puesto que se basan en acrecentar el respaldo a las actuaciones resilientes debido a que los horizontes encontrados como valor fueron altos por la presencia de competencias; no se observaron diferencias entre las unidades de análisis. Todo esto, es pertinente para lograr objetivos y la efectividad, favoreciendo al individuo y el entorno donde se desenvuelve.

Finalmente, se destaca la vinculación que guarda la investigación consultada con el estudio propuesto al coincidir en la preocupación debido a que la resiliencia intercede como un instrumento vital y de suma importancia que ampara la conducta del individuo, cuando este atraviesa por situaciones adversas que causen dolor y ansiedad a su persona. Ambas organizaciones tanto la de gestión pública como la institución educativa se encuentran integradas por un significativo talento humano requerido en el día a día para realizar tareas necesarias dentro de la institución y lograr sus objetivos como organización.

La investigación realizada por Carrasquero (2007), titulada: Coeficiente de Adversidad y Resiliencia en Personal de a Bordo de la Marina Mercante, trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Doctor en Ciencias Gerenciales por la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin, Maracaibo-Zulia; el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre Coeficiente de

Adversidad (CA) y Resiliencia (R) en el personal de a bordo de la marina mercante, por lo que se realizó una investigación de tipo descriptiva correlacional, la muestra estuvo conformada por 120 tripulantes de a bordo discriminados en: 22 individuos de puente (capitanes, patrones, timoneles), 14 individuos de máquinas (jefes de máquinas, motoristas, aceiteros) y 84 individuos de cubierta (marineros, cocineros, contra maestres, estibadores). La determinación del CA y la R se le determino a través del Adversity Response Profile™, Versión 7.0; (b) Cuestionario de Distribución Demográfica. Para el tratamiento de la información se utilizaron métodos de estadísticas descriptivas y asociativas. El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, establece que los factores relacionados con el CA, el personal de a bordo posee un control, alcance, duración, con nivel moderado y bajo promedio internacional solo siendo superando solo el factor duración el cual se valoró como alto. En referencia CA la discriminación muestral indica posiciones de valoración moderada decrecientes de la manera siguiente: puente, máquinas, cubierta. Los factores resilientes de esta población se centran en un moderado gobierno de las emociones positivas y dirección de sentido de vida, moderada capacidad de borneo y reacción por mejorar las situaciones adversas con compromiso, iniciativa y creatividad, una moderada estancamiento lo que hace que la adversidad afecte otras facetas de la vida y un alto nivel de capear al hacer de las situaciones pasajeras, pero con apoyo, estima y participación. Se determinó una alta asociación entre CA y R. Por otra parte, se evidenció que existe una fuerte correlación entre el CA, la edad de los individuos y antigüedad en el sector. Finalmente se propone unos lineamientos teóricos de Desarrollo del Capital Psicológico para la Resiliencia Humana.

En este orden, la investigación consultada guarda relación con esta investigación porque considera que el campo de estudio de las relaciones entre trabajo humano y la conducta es conducente, por los contextos psicológicos o por los comportamientos a nivel organizacional, y estas complicadas relaciones

concluyen continuamente siendo sometidas a paradigmas biológicos reduccionistas o a modelos psíquicos empobrecidos, que dejan a un lado enfoques más exhaustivos y cosmogónicas del hacer humano. Asimismo, exterioriza la relación en cuanto al exhorto que realizan para que las personas desarrollen formas de poder hacerle frente y a la vez de resistir a las adversidades, siendo en este punto donde entra en juego la resiliencia, como forma de poder persistir, ser productivos y sobreponerse a la adversidad.

## **2.2 Fundamentos Teóricos de la Investigación**

### **2.2.1 Resiliencia**

Renacida de las entrañas de la mitología egipcia, transitando por los tiempos de la conocida parábola del Ave Fénix, recordando el sueño de la inmortalidad, donde es considerada popularmente. Cuenta la leyenda que un majestuoso pájaro con excepcionales aptitudes y con una gran capacidad para vislumbrar el momento de su fin, singular propiedad gracias a la cual empollaba durante algunos días, al cabo de los cuales se consumía en su propio fuego hasta convertirse en cenizas. Evidentemente, una vez cumplido este proceso, que se daba cada quinientos años, el Ave Fénix renacía con toda su vitalidad de entre el cascarón del huevo incubado.

Desde esta perspectiva, quizás más técnica y de lecciones de vida, este enfoque mitológico sugiere la necesidad de que los seres humanos racionales no decaigan nunca ni omitan la lucha por sus ideales, el exhorto es a que con entereza enfrenten sus causas con un espíritu comprometido, tenaz, místico, perseverante y con gran sentido de superación pero sobre todo en sectores donde la adversidad llega a dibujar un patrón de sucesos, como suele ser connatural a la realidad humana, y por extensión a las empresas que el hombre acomete.

Sin embargo, plasmada y adaptada a un mundo real y a los preceptos de resiliencia organizacional la célebre fábula sobre el Ave Fénix, se considera digno de emulación, pues se puede evidenciar como distintas organizaciones que han estado a punto de desaparecer han tenido la capacidad y voluntad salir airosa y victoriosas en medio de terribles turbulencias. En consecuencia, se conoce de algunas instituciones con el talante corporativo y a la vez humano que han demostrado ser un significativo ejemplo de resiliencia, esto ha sido posible gracias a la armonía y solidez de una familia institucional conformada.

### **2.2.2 Naturaleza y etimología “Resiliencia”**

Consultando en términos etimológico, hallamos, que la palabra resiliencia proviene del latín “resilio”, “saltar hacia atrás, volver a saltar, rebotar. Ser rechazado. Reducirse y comprimirse”. Si bien se puede sintetizar que dicho término hace referencia a la elasticidad y al choque contra algo.

### **2.2.3 Fundamentos de la Resiliencia**

En los contextos sociales, para Rutter (1999) “se caracteriza como resiliente a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en condiciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y socialmente exitosos.” Sin embargo, la Resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana, viviendo en un medio insano.

La resiliencia según Osborn, (1999), “puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales y el temperamento, y un tipo de habilidad cognitiva que tienen algunas personas aun cuando presentan poca experiencia en los retos que cumplen”.

De este modo, la resiliencia, puede definirse según Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla (2007), como la combinación de factores que permiten afrontar, adaptarse y superar las adversidades, situaciones de riesgos, y/o estresores ambientales que puedan presentarse en la vida. Esta definición, deja claro que el

comportamiento de un individuo resiliente, lleva a activar mecanismos individuales tales como el temperamento, el autoconcepto, la capacidad intelectual y la habilidad para solucionar problemas; y herramientas sociales referidas al apoyo social (familia, escuela, comunidad, amigos, religioso), cuya combinación facilitan la manifestación de la resiliencia.

#### **2.2.4 Pilares de la Resiliencia**

Constituyen las bases en las cuales se fundamenta este concepto, a continuación, se desglosa el punto con el fin de enriquecer esta investigación. En este mismo sentido, López, V. (2010) los define del siguiente modo: a. Introspección: arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta. b. Independencia: saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. c. Capacidad de relacionarse: habilidad para establecer lazos y e intimidad con otra gente, para equilibrar la propia necesidad de afecto con actitud de brindarse a otros. d. Iniciativa: gustos de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes. e. Humor: encontrar lo cómico en la propia tragedia. f. Creatividad: capacidad de crear orden, belleza, y finalidad a partir del caos y el desorden. g. Moralidad: consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con los valores. h. Autoestima consistente: bases de los demás pilares y fruto del cuidado afectivo.

En tal sentido López, V. (2010) plantea que los pilares representan parte fundamental de su incidencia en el comportamiento organizacional ya que constituyen las bases en el cual se fija el concepto de resiliencia.

#### **2.2.5 Características de la Resiliencia**

García, M. (2013) desplegó un plan piloto al que tituló la casita de la resiliencia, esta figura y precisa los elementos resilientes en los distintos

niveles: en los cimientos, planta baja, primer piso y en el ático. De igual manera, Becoña (2006) el término resiliencia se ha utilizado para describir una sustancia de cualidades elásticas, la capacidad para la adaptación exitosa en un ambiente cambiante, el carácter de dureza e invulnerabilidad y, más recientemente, un proceso dinámico que implica una interacción entre los procesos de riesgo y protección, internos y externos al individuo, que actúan para modificar los efectos de un evento vital adverso.

Complementariamente, Hoffman, H. (2013), utilizan el concepto de resiliencia, para designar la fuerza interna con la que el individuo encuentra la resistencia para sobreponerse a una enfermedad. Así, menciona las siguientes características resilientes: introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad. Posterior a ello, se sumaron a estas, la autoestima consistente y el pensamiento crítico.

### **2.2.6 Factores protectores de la resiliencia**

De acuerdo con Manciaux, (2003) el concepto de factor protector alude a las influencias que modifican, mejoran o alteran la respuesta de una persona a algún peligro que predispone a un resultado no adaptativo. Un factor protector puede no constituir un suceso agradable, en ciertas circunstancias los eventos displacenteros y potencialmente peligrosos pueden fortalecer a los individuos frente a eventos similares, en otras circunstancias puede darse el efecto contrario, es decir, los eventos estresantes actúan como factores de riesgo, sensibilizando frente a futuras experiencias de estrés.

### **2.2.7 Enfoques diversos sobre la resiliencia**

Desde su formulación en el campo del comportamiento humano hasta el presente, numerosas y por ello motivo de controversia, han sido las concepciones alrededor de la resiliencia. Es así, por ejemplo, como en el terreno de la Psicología se le ha considerado originalmente como una manifestación del

temperamento, pero, de acuerdo con Kalawski y Haz (2003), la resiliencia guarda necesariamente relación con cualidades como la invencibilidad o invulnerabilidad, particularidad, constructo o rasgo que las primeras investigaciones les atribuían a niños supuestamente resistentes al estrés.

### **2.2.8 Atributos de la Resiliencia**

Evidentemente, los individuos resilientes, son aquellos que, al estar insertos en una situación de adversidad, tienen la capacidad de emplear factores protectores para sobreponerse a la dificultad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como seres adultos competentes, pese a los pronósticos desfavorables y características. Para, Uriarte, J. (2005), los atributos de una persona resilientes son:

- Introspección: Atehortúa (2004), “es la capacidad de autocrítica, hacer cuestionamientos profundos.
- Independencia: Atehortúa (2004), “capacidad de ver objetivamente los problemas sin dejarse influenciar por sus propios mapas”.
- Capacidad de relacionarse: Atehortúa (2004), “es la capacidad para brindar y sostener relaciones de solidaridad con otras personas.
- Iniciativa: Araujo, M. (2007), “es la iniciativa media entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento”.
- Humor: Atehortúa (2004), “es la capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida.
- Creatividad: Atehortúa (2004), expresa “es la capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión”.
- Moralidad: Atehortúa (2004), que significa dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio.

### **2.2.9 Resiliencia individual**

En cuanto a, (Salanova, 2008) expone que “para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos”. en la actualidad, los seres humanos enfrentan cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

### **2.2.10 Resiliencia colectiva**

De modo a que las personas componen el contexto más tangible e inmediato para explorar las fortalezas personales, los pasos iniciales en el estudio de la resiliencia se han llevado a cabo principalmente a nivel individual. Sin embargo, teniendo en cuenta que “los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales” Meneghel, I. (2000). En conjunto con esta evolución, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en un segmento central de la estructura organizacional, porque el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara al desempeño global de la organización.

### **2.2.11 Resiliencia Organizacional**

De acuerdo a Meneghel (2000) define la resiliencia organizacional como una “capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo”.

No obstante, el desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, pero, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el

modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003). Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones.

### **2.2.12 Organización Resiliente**

Considerando que el entorno organizacional es muy ágil y dinámico debido a diversos cambios ya sean a nivel político, económico, social, ambiental y tecnológico y la resiliencia se relacione a situaciones específicas de riesgo, no podemos imaginar que es una posición estacionada de las organizaciones, por lo que esta puede variar por consecuencias de una crisis en particular.

Sin embargo, una de las peculiaridades de las organizaciones resilientes es la de contar con sus habilidades estratégicas, es decir un abanico de alternativas que permitan de forma ágil actuar con un comportamiento dinámico (Hoffman, 2013). Esto les permitirá a las empresas y a sus colaboradores madurar y restaurar su vitalidad después de sufrir situaciones adversas emergiendo con más fortaleza producto de la experiencia. Las características más importantes de una empresa resiliente son aquellas que están encaminadas a generar esfuerzos que le permitan sobre ponerse a las catástrofes, a entender el contexto en el cual se desarrollan las actividades identificando oportunidades y amenazas, a gestionar sus vulnerabilidades y a promover sus capacidades de adaptación e innovación hacia adentro de la empresa.

La meta es una organización que continuamente construya su futuro, en vez de defender su pasado, la meta es los contextos organizacionales es el cambio revolucionario que se produzca de manera rápida, gradual sin sorpresas, sin desastrosas y caóticas reorganizaciones (Hamel & Valikangas, 2003).

### **2.2.13 Beneficios de Ser Una Organización Resiliente**

Sin lugar a dudas vivimos en un mundo donde la realidad es que las organizaciones juegan un papel protagónico, ya que estas son una fuerte base de las economías de los países a nivel global y si bien el término en toda su acepción es relativamente nuevo, hoy en día las organizaciones pueden tener a la resiliencia como una ventaja competitiva (Vega, 2012).

Medina (2012) manifiesta que son múltiples los beneficios que una organización resiliente puede tener debido a su propia flexibilidad, versus de aquellas que no lo son. Cabe destacar, que estas llevan un conjunto de complicadas formas y estilos que les permite resistir, recuperarse aun después de fases traumáticas, emerger y distinguirse con alta eficiencia debido a que han sabido emplear la experiencia para tramitar cambios eminentes en la organización a fin de optimizar sus canales de comunicación.

### **2.2.14 Enfoques Teóricos**

#### **2.2.14.1 Teoría Humanista de Carl Rogers**

Carl Rogers (1961), fue uno de los precursores de la psicología humanista, resaltando su gran interés en la evolución del ser humano y confiando en las posibilidades ingénitas de su desarrollo interior. No obstante, tituló a su enfoque Psicoterapia coligada a la Teoría Humanista donde se crea una perspectiva holista y optimista del ser humano.

A su vez Rogers fue impulsor de las terapias de grupos de encuentro. Es de hacer notar, que en estos grupos se aprende la tolerancia hacia los demás, independencia, autonomía y libertad con responsabilidad que piensen o sientan por sí mismo.

Al respecto, Rogers (Ob.cit.) señala tres condiciones fundamentales para el éxito de toda relación humana.

- 1.- Autenticidad en la relación con los demás: No es útil tratar de simular,

ni actuar distintamente, cuando en lo recóndito de sí mismo sienta algo diferente. De modo que el aceptarse a sí mismo y permitirse ser auténtico hace que las relaciones personales se vuelvan vitales, cálidas, significativas.

2.- Aceptación Incondicional: Hay que aceptar al otro aun así posea características distintas. Esto resulta más fácil una vez que la persona se acepta a sí misma.

3.- Empatía: Hay que esforzarse en vivenciar la situación y los sentimientos de la otra persona, procurar introducirse dentro de ella hasta el punto de poder intuir aquello que ella misma no ve.

En otras palabras, desde la perspectiva del enfoque humanista los escritores concretan al hombre como un ser en búsqueda de la adecuada autorrealización poseedor de cognición y valores por lo que se hace ineludible concebir la tendencia de la formación de un hombre libre, completo, libre de pensamiento e ideas, pleno, capaz de producir cambios y transformaciones profundas desde su forma intrínseca y extrínseca que signifique bienestar para sí y para otros y que prometa una vida llena de las mejores condiciones.

#### **2.2.14.2 Teoría de Aprendizaje Organizacional**

En cuanto a lo expuesto por (Perlo, C. 2005). La teoría del aprendizaje organizacional pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; pues es el aprendizaje la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Desde esta perspectiva teórica, el aprendizaje es “un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas”

#### **2.2.14.3 Teoría Ecológica**

En este caso, (Holling, 1996), comenta, que es importante estudiar las organizaciones en el contexto en que están situadas, y de ese modo evaluar su interacción con el mismo. De acuerdo con esta teoría, las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis. Esto es debido a que, así como las personas, también las organizaciones no existen como entes aislados ya que interactúan con, y están influidas por, el contexto psicológico, social y ambiental (ecológico).

### **2.2.15 Habilidades sociales**

Por otra parte, las habilidades sociales, tienen la capacidad de inducir en los otros las respuestas deseadas y compromete la aptitud social, según Lorenzo (2006) determinan el manejo de las relaciones interpersonales. Implican la pericia para encontrar las bases comunes y edificar el rapport o las relaciones de simpatía.

## **2.3 Aspectos de orden legal**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):** es la norma de mayor vitalidad de toda la legislación venezolana, está ubicada en la cúspide frente a cualquier otro régimen legal. La aplicación de esta pauta jurídica fomentará las bases de esta investigación, considerando cada uno de los artículos que sirvan de protección al trabajador como tal, que protejan sus derechos, esclarezcan sus deberes y de igual manera les atribuya las garantías justas necesarias para llevar a cabo el hecho social del trabajo, sin temor a que se les vea vulnerado su bienestar y su salud como seres humanos.

En virtud de esto, se puede considerar como marco referencial el Artículo 86, afirma que:

“Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. El Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas o indirectas”.

Por otro lado, Artículo 87, referido a los Derechos Sociales y de las Familias, el cual tipifica: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar...”. Así mismo, el segundo aparte de este Artículo plantea: “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados...”.

En otras palabras, se considera que toda persona tiene derecho al trabajo, siempre y cuando su dedicación sean fines permitidos por la ley. No obstante, este instrumento legal es claro al exponer que le otorga al patrono la obligación de garantizarle a cada uno de sus trabajadores condiciones en las que predominen la seguridad y la higiene, en el medio en el que desempeñen sus ocupaciones. El Estado venezolano, como principal responsabilidad brinda protección necesaria a los trabajadores en momentos o etapas básicas de la vida y a su vez se hace responsable de la efectividad de este derecho a través de un sistema de seguridad social.

Por su parte la **Ley Orgánica del Trabajo, para los Trabajadores y las Trabajadoras LOTTT (2012)**; Es el instrumento jurídico de justicia social, en

sus Artículo 43 y el Artículo 44, establecen el llamado a la participación de carácter activo y protagónico en el desarrollo de planes y herramientas que fortalezcan una cultura preventiva y la salud ocupacional

Artículo 43: establece que

“El empleador debe garantizar condiciones de seguridad, higiene y un medio ambiente laboral adecuados para el desempeño de las trabajadoras y los trabajadores”.

Por su parte, en el Artículo 44 se establece

“La obligación del patrono para garantizar facilidades que permitan al delegado y Delegada de Prevención desempeñar sus competencias en la promoción de la cultura preventiva”.

Por otro lado, la **Ley Orgánica del Sistema De Seguridad Social (2012)**; norma jurídica que se crea a fin de mejorar y brindar mayor protección al trabajador. El Estado viene a garantizar la protección de las personas frente a las contingencias que se puedan presentar igualmente brindará todas las opciones posibles a fin de proteger el bienestar y la salud del trabajador, a través de este sistema público de seguridad social.

El Artículo 94, entre los cuales se encuentran el régimen prestacional de seguridad y salud en el trabajo. Este régimen tiene como objeto:

“Ser responsable, en concordancia con los principios del sistema público nacional de salud, de la promoción del trabajo seguro y saludable; del control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, de la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, de la promoción e incentivo del desarrollo de programas

de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, y el fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura recreativa de las áreas naturales destinadas a sus efectos y de la atención integral de los trabajadores ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional y de sus descendientes cuando por causas relacionadas con el trabajo nacieren con patologías que generen necesidades especiales; mediante prestaciones dinerarias y no dinerarias, políticas, programas, servicios de intermediación, asesoría, información y orientación laboral y la capacitación para inserción y reinserción al mercado de trabajo; desarrollados por este régimen o por aquellos que establezca esta Ley y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo”.

Finalmente, la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005):**

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, mejor conocida como LOPCYMAT, esta ley pretende tomar en cuenta los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, así como también los de los empleadores y las empleadoras, en lo que se refiere a la salud y el medio ambiente de trabajo, o lo que es lo mismo las condiciones laborales en las que cada quién desarrolla sus labores a diaria.

En virtud esto el Artículo 1º reza lo siguiente:

“Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y

mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social”.

Finalmente, Venezuela es un país con una amplia legislación en el área de la seguridad y salud en el trabajo, pero no se visualiza por la caracterización de ausencia de políticas adecuadas que permitan el desempeño de una acción eficaz por parte de empleadores y trabajadores. Hasta el presente la acción fundamental de las políticas de los organismos oficiales se ha centrado en la atención al trabajador enfermo o accidentado contribuyendo a hipertrofiar una estructura burocrática e ineficaz que no reacciona ante otras situaciones que desestabilizan al trabajador en su ámbito laboral.

## **APARTADO III**

### **ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

Todo trabajo de investigación debe partir de criterios, datos e ideas apoyados por algún tipo de estudios previos, de esta manera, el propósito de estudio para el modelo se fundamenta como ciencia aplicada, tomando en consideración los diferentes elementos que buscan la solución a un problema actual en FUNDAIMAGEN, ubicado en San Carlos estado Cojedes, y basados en el marco teórico según Chávez (2010), que manifiesta que “el propósito de estudio de ciencia aplicada es aquella cuyo fin principal comprende resolver un problema en un periodo corto de tiempo” (p. 42).

#### **3.1 Sujetos involucrados en la investigación**

Dentro esta investigación (Díaz, Q. 1993) denomina organización como formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituye un sistema de roles, coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación, articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

A este respecto, las acciones van dirigidas a todo el ámbito organizativo, pero los informantes claves de este estudio, lo constituyeron cinco (5) actores sociales del campo organizacional. Es decir, 4 empleados administrativos y 1 obrera, todos con suficiente tiempo de servicio en la Fundación.

Para Martínez (2006), la opción ontológica asumida es estructural – sistémica, es decir que no podrá estar constituida por elementos aleatorios, escogidos al azar y descontextualizados por ello la selección de los informantes es intencional, donde se prioriza la profundidad acerca de la extensión. Sin embargo, conviene escogerlos de forma que estén representados de la mejor

manera posible las variables del género, edad, cultura, profesión y nivel socioeconómico (p.83). Considerando lo anterior y atendiendo a los encuentros realizados durante la fase inicial de la investigación, los actores sociales, pueden visualizarse en la siguiente tabla.

### **Informantes Claves Área Organizacional FUNDAIMAGEN**

<b>Descripción</b>	<b>Codificación</b>
Ingeniero Especialista V	IE5
Analista de Talento Humano II	ATH2
Analista Legal III	AL3
Auxiliar de Servicios	AUXS1
Supervisora de Mantenimiento IV	SP4

**Tabla 1**

**Fuente:** Autoría propia

### **3.2 Paradigma de investigación**

Esta investigación se abordó desde la metodología cualitativa la cual para Martínez (2006) "estudia un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, o un producto determinado" (p.66). El paradigma en la cual se circunscribe es el socio-crítico, teniendo como método, la Investigación Acción Participativa. Para Sandín, citado por Soto (2012), "sostiene que en el paradigma socio-crítico, ontológicamente la realidad es compartida, histórica, construida, dinámica y divergente; que los hechos están impregnados de valores e ideologías y las relaciones de poder determinan los comportamientos de aceptación de patrones de dominación" (p.22).

El paradigma socio-crítico se centra en el análisis y la crítica de la realidad para que se produzcan los cambios si son necesarios. Se apoya en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo. Esto se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social.

Para Habermas (1982) citado por Martínez (2006), la ciencia social crítica busca hacer a los seres humanos más conscientes de sus propias realidades, más críticos de sus posibilidades y alternativas, más confiados en su potencial creador e innovador, más activos en la transformación de sus propias vidas, en una palabra, más autorrealizados como tales; sin embargo, es consciente de su función y, por tanto, trata al mismo tiempo de respetar su libertad y de ayudarlos pero no sustituirlos en sus decisiones, para que sean ellos los forjadores de su propio destino.

Aunado a la situación, la realidad que se pretende abordar conduce a seleccionar como método la investigación acción participativa, la cual se caracteriza por un conjunto de normas y procedimientos metodológicos que se utilizan para obtener conocimientos sobre una determinada realidad colectivamente, que se sistematizan y tiene utilidad social, es una actividad integral, que combina la investigación social, el trabajo educativo y la acción. Soto (2012) citado por Navarro (2017).

Con respecto, a la resiliencia como habilidad social para la transformación gerencial de FUNDAIMAGEN, requiere de un proceso de cambios que deben ser impulsados y promovidos desde el contexto del campo organizacional y desde la propia práctica gerencial, esa transformación conviene realizarla desde la investigación acción ideada por Kurt Lewin (1946) “como una actividad emprendida por grupos o comunidades con objeto de modificar sus circunstancias de acuerdo con una concepción compartida de los valores humanos”. Este proyecto investigativo, estará protagonizado por el relato sobre las experiencias vividas por sus actores sociales (talento humano), en relación a la problemática organizacional.

En tal caso, es importante destacar que la investigación acción como estrategia metodológica aplicada al ámbito organizativo, se basa en la posibilidad de ir observando, a través de instrumentos y momentos compartidos, los resultados de la acción laboral, con el fin de introducir en el proceso las correcciones y acciones necesarios para llevarlo a buen fin.

Además supone una exploración reflexiva por parte de los actores sociales del contexto organizacional en relación a sus propias experiencias, con el objeto de identificar escenarios inciertos que se deseen cambiar, en este sentido no se trató de identificar problemas teóricos, sino cotidianos, vividos como tales por los empleados y obreros, que puedan ser resueltos a través de soluciones prácticas, por lo tanto constituye un requisito para dar comienzo a una investigación-acción participativa la constitución del grupo y la identificación de necesidades, problemas o centros de interés.

Algunas de las características que justifican la elección de este método son las siguientes:

- El problema a estudiar emerge en el contexto organizacional.
- El objetivo fundamental de la investigación es transformar para lograr el cambio gerencial, en procura de que el ámbito organizativo mejore sus condiciones laborales, por lo que los beneficiarios están íntimamente implicados, todos los actores sociales se asumen como investigadores.
- Los sujetos investigados participan activamente en el planteamiento del problema, esto les permite concienciarse sobre sus propias habilidades sociales, debilidades y fortalezas con las que cuentan.

### **3.3 Fases de la Investigación**

En lo esencial, la investigación acción de acuerdo a lo planteado por Villasante, Montanés y Martí (2000), propicia procesos instituyentes en los que los actores sociales aportan, tras procesos reflexivos, soluciones a sus

problemas. Representa un proceso a través del cual los sujetos investigados participan activamente en el problema identificado. Por ende. Colás y Buendía (1994) citado por Navarro (ob.cit), el proceso de Investigación Acción Participativa responde a una serie de fases que consisten en:

### **3.3.1 Primera fase: Diagnóstico participativo**

Vale la pena señalar, que en este segmento se identificaron las problemáticas, se establecieron prioridades y responsabilidades. Esta reflexión preliminar se llevó a cabo a través de la observación participativa y la entrevista semi estructurada en la que participaron empleados y obreros que hacen vida en la organización.

### **3.3.2 Segunda fase: Planificación**

En efecto, esta fase proviene del diagnóstico participativo, donde arrojó prioridades puntuales que permitirán realizar el plan de acción integrador sustentado en actividades formativas.

### **3.3.3 Tercera fase: Ejecución**

Sin duda, esta fase se relaciona con el desarrollo de actividades contempladas en el plan de acción integrador.

- Conversatorios, jornadas e intercambio de experiencias, papelógrafo, técnica de los 10 deseos, lectura de mensaje motivacional, difusión de panfletos, conferencia y actividad recreativa laboral.
- Interacción permanente con gerentes, empleados y demás actores de la organización.

### **3.3.4 Cuarta fase: Evaluación**

Por último, en esta fase se aborda desde la valoración de las vivencias del proceso de investigación. Sustentada en el análisis crítico a la observación realizada por la investigadora. En resumidas cuentas, esta fase puede comprender algunas variantes de evaluación entre ellas se sugieren las siguientes:

- La coevaluación: evaluación cooperativa y solidaria de los distintos miembros de grupos. Eestá dirigida a aquellos aspectos positivos de la conducta deseada, apreciando las potencialidades y logros alcanzados por los sujetos implicados
- La heteroevaluación: valoración que se hace acerca de los cambios y las transformaciones ocurridas en los sujetos.
- La autoevaluación: valoración que hace cada uno de ellos sobre su participación y transformación.

### **3.4 Diseño de la investigación**

En líneas generales, un diseño es para Álvarez - Gayou (2003), “Un marco interpretativo referido al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación” (p.49). En el caso de esta investigación, la autora considerará oportuno emplear el diseño de la investigación acción - participativo.

#### **3.4.1 Diseño de investigación - acción participativa**

Para Álvarez-Gayou, 2003; Merriam (2009), citado por Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit), la finalidad de la investigación-acción consiste en resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas.

Su propósito fundamental se centra en aportar información que oriente la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Es importante destacar, que cuando se emplean los diseños de investigación-

acción, el investigador y los participantes necesitan interactuar de manera constante con los datos.

### **3.5 Procedimientos e instrumentos de recolección de información**

Al respecto, Martínez (1996), menciona que el método escogido en la investigación direcciona los procedimientos y estrategias con sus respectivos instrumentos para la recolección de la información necesaria y suficiente, se realizará mediante la observación directa o participativa y define que las principales técnicas son la entrevista coloquial o dialógica, la encuesta o el cuestionario y el auto reportaje, y que aunque considera que la entrevista y la observación son las técnicas más utilizadas los procedimientos no son excluyentes, sino que se pueden integrar en la práctica. En este caso, la investigadora para facilitar el proceso se apoyará en las técnicas e instrumentos tales como:

#### **3.5.1 Observación participativa**

Es entendida, como una de las técnicas más empleadas por los investigadores cualitativos para recoger la información partiendo del contexto y de situaciones reales de manera fidedigna ajena a juicios valorativos. No obstante, en esta investigación la observación participativa constituye un aspecto clave porque permitirá recoger información partiendo de la realidad que se estudia. Para Boffelli (2006); esta técnica se fundamenta en el hecho de que hace más fácil comprender por qué actúan como lo hacen los sujetos, sus experiencias y procesos mentales si hay convivencia personal del investigador con la institución que se investiga. Implica un proceso de comunicación en el cual puede haber influencia entre los actores o entre entrevistados y entrevistador (p.56).

### **3.5.2 Entrevista semi estructurada**

La entrevista “adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semi estructurada” (Martínez, 2006, p. 93). Su propósito es obtener descripciones del contexto de los entrevistados, a efectos de realizar interpretaciones fidedignas.

La intencionalidad de la entrevista semiestructurada permitió comprender las perspectivas y experiencias de las personas. Se pretende encontrar lo que es trascendental y característico para los informantes y revelar acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como: comportamiento, pensamientos, creencias, actitudes, y valores entre otros. Concretamente en el tópic de estudio esta técnica implica un proceso de comunicación donde ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse recíprocamente, aun existiendo una sucesión de interrogaciones preestablecidas que permitieron centrar al entrevistado en la temática,

En esta investigación se realizaron entrevistas a empleados y obreros, puesto que interesaba recoger sus apreciaciones en torno a la situación de la resiliencia en Fundaimagen.

### **3.5.3 Rigor y calidad científica de la investigación**

La realidad social en la investigación cualitativa depende del contexto, por lo tanto, sus resultados no son ni generalizables ni repetibles. En este caso, Gurdían (ob.cit), plantea que “la calidad de una investigación está determinada, en gran medida, por el rigor metodológico con que se realizó” (p.242). En el caso preciso de esta investigación los criterios que permiten evaluar el rigor y la calidad científica son: credibilidad, la transferibilidad y la confirmabilidad.

No obstante, la credibilidad se obtiene cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como auténticos por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado. Por tanto, en esta investigación, la transcripción del material

(entrevistas) lo realizó la investigadora, tal cual como fue relatada por los informantes claves. Asimismo, con autorización previa pudo ser grabada y el siguiente pasó residió en desgravarla y transcribirla al computador. A través de este criterio permitió corroborar los descubrimientos y examinar algunos datos particulares, en ocasiones recurriendo a las y los participantes durante la recolección y análisis de la información.

Otro criterio que aporta rigor metodológico es la confirmabilidad, este se basa en la habilidad de otros investigadores de seguir la el rastro de lo que la investigadora original realizó. Por consiguiente, procura apoyarse en una bitácora detallada, en expedientes de ideas y opiniones que los investigadores han tenido en las etapas pre-activa, activa y postactiva del estudio. Esta táctica permite que otra persona examine los datos y llegue a las mismas terminaciones, lógicamente, siempre y cuando la investigadora original y la persona que los re-examine, asuman perspectivas y posiciones similares.

Finalmente, el tercer criterio es la transferibilidad y éste trata de la posibilidad de desarrollar los resultados del estudio a otros contextos. Guba y Lincoln (1981) señalan que “se trata de examinar cuánto se ajustan los resultados a otro contexto” (p.96). Debido a esto, se exige que se narre en profundidad y detalle el lugar y las peculiaridades de las personas donde el fenómeno fue estudiado. En consecuencia, el grado de transferibilidad depende de la analogía de los contextos.

### **3.6 Categorización**

En este caso, la categorización o clasificación requiere una posición anterior; en otras palabras, implica una reflexión exhaustiva partiendo de los relatos escritos en las notas de campo, grabaciones y entrevista, con la actitud de revivir la realidad en su situación concreta para comprender lo que pasa. (Martínez, 1996; Rodríguez, 1996; Martínez, 2008).

En efecto, la categorización permite la captación de los elementos sobre los

cuales se intenta proceder para generar los cambios anhelados y optar por las estrategias y acciones que serán desarrolladas en el plan. Tal es el caso, que los autores antes citados, proponen que en cada revisión del material utilizable es ventajoso ir estableciendo acotaciones marginales subrayando los nombres, verbos, adjetivos, adverbios o expresiones más reveladoras y que tienen mayor poder descriptivo, diseñando y rediseñando los conceptos de modo invariable.

Así que, esta técnica permitió el análisis e interpretación de la información emanada de la entrevista y lo observado por la investigadora, con el propósito de clasificarlo y codificarlo en correspondencia con los planteamientos o idea central.

Según Strauss y Corbin (2002), citado por Arenas (ob.cit), las categorizaciones son “conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos...el nombre escogido para una categoría parece ser por lo general el que mejor describe lo que sucede. El nombre debe ser lo bastante gráfico para que evoque rápidamente al investigador su referente “(p.43).

A continuación, se describe:

- **Codificación abierta:** representa el primer paso analítico y consiste en un proceso de separar, explorar, cotejar y conceptualizar los datos. es decir, que por el método de comparación constante genera las categorías iniciales de significado, excluyendo la redundancia y desarrollando evidencias para las categorías.

Dicho de otro modo, el proceso continuo en esta investigación durante la codificación abierta radicó en separar los datos brutos en párrafos, luego se examinaron y cotejaron en semejanzas y diferencias. Esta codificación permite interaccionar con la información puesto que se extrae de las entrevistas pensamientos, ideas y significados.

- **Codificación axial:** Arenas (2005), la define como “un conjunto de procedimientos por lo cual los datos son agrupados de nuevas maneras, es

buscar la conexión entre las categorías y subcategorías” (p30). Por consiguiente, en este tipo de codificación se parte del análisis donde el investigador congrega los fragmentos de los datos descritos y separados por el investigador en la codificación abierta y crear vínculos entre categorías y temas.

- **Codificación selectiva:** es un proceso de componer y refinar las categorías, su intención es decidir una categoría central (idea central) que simboliza el tema o fenómeno alrededor del cual todas las otras categorías están integradas. A propósito, entre las fases más significativas durante esta codificación está: la integración de las categorías, el descubrimiento de la categoría central, las técnicas de ayuda para la integración y el refinamiento de la teoría.

De acuerdo a lo planteado, por Hurtado y Toro (1999), la categorización de la información puede hacerse de diversas formas, usando un sofisticado programa de computación, por ejemplo, o, utilizando una tabla de doble entrada donde se colocan las categorías más importantes que se encontraron en la información recopilada, apoyadas por frases textuales de los informantes claves.

En este orden, es de destacar que en esta investigación el análisis e interpretación de la información cualitativa se llevó a cabo por medio del software Atlas.ti versión 7.0, el cual es definido por Muñoz (2003), como “una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de grandes volúmenes de datos contextuales” (p.2). el fin de este programa informático concentra su atención en el análisis cualitativo, no intenta automatizar el proceso de análisis, sino absolutamente ayudar al interprete humano aligerando extensamente muchas de las actividades implícitas en el análisis cualitativo y la interpretación, como por ejemplo la segmentación del

texto en partes o citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones.

### **3.6.1 Estructuración de las categorías**

Por otro lado, en esta investigación la estructuración teórica se refiere a la integración de los datos en una distribución coherente y lógica. Cabe destacar, que su función debe estar enmarcada en integrar las categorías derivadas en una red de relaciones que genere credibilidad y aceptación, su fin es crear un esquema coherente, un modelo o una teoría genuina del fenómeno estudiado. No obstante, los procesos de estructuración y teorización se erigen como “el corazón de la actividad investigativa” (Martínez, 2004, p.273), forma el procedimiento y el producto de la investigación, en resumen, se origina la estructura o síntesis teórica.

### **3.7 Triangulación**

Al respecto, la triangulación es un componente de validación y es definido por Martínez (2002), como aquella técnica que consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vistas del mismo fenómeno.

Por consiguiente, Santana y Gutiérrez (2002) sostienen que la triangulación consiste en comparar la información recabada para determinar si ésta se corrobora o no, a partir de la convergencia de las evidencias y análisis sobre un mismo aspecto.

De modo, que la triangulación se refiere a la técnica moderadamente empleada en el campo de las investigaciones sociales, puesto que radica en combinar y contrastar fuentes de datos, teorías, métodos e investigadores en torno a un tópico. Cabe destacar, que el investigador en metodología cualitativa proporciona y facilita el proceso de revalidación ordenada; asimismo, cuenta

con la triangulación de fuentes de datos, distintos enfoques teóricos, diversos observadores y diferentes procedimientos metodológicos.

En este caso, Cea (1999), cita a Denzin, definiendo a la triangulación en la investigación social como:” la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, en la triangulación se produce una comparación, un contraste desde diversas perspectivas” (p. 43).

En otras palabras, en este proceso explicativo se considera como criterio de validación la triangulación de investigadores, puesto a que en investigación acción se toma en cuenta la intervención y los aportes que los actores sociales puedan realizar para tener una perspectiva más avanzada del contexto, es decir se contrastarán las opiniones de ciertos investigadores especialistas en el área temática, tomando en consideración las categorías emergidas en este estudio.

## **APARTADO IV**

### **CONFIGURACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

La resiliencia como habilidad social para la acción transformadora de la gerencia en el ámbito organizativo de FUNDAIMAGEN, requiere de un proceso de cambios y adaptabilidad organizacional que deben ser impulsadas desde el contexto laboral y del ejercicio de funciones de los líderes y trabajadores. Por lo tanto, esa transformación conviene realizarla desde la investigación acción participativa ideada por Kurt Lewin en 1946, como una actividad emprendida por grupos o comunidades con objeto de modificar sus circunstancias de acuerdo con una concepción compartida de los valores humanos.

Por esta razón, Elliot (1989), citado por Novo (ob.cit), concibe a la investigación – acción como “el estudio de una situación con el fin de mejorar la calidad de acción dentro de la misma. Es una práctica reflexiva social en la que no hay distinción entre la práctica sobre la que se investiga y el proceso de investigar sobre ella” (p. 199). Así que, en este tipo de investigación, las teorías no se crean validas de forma desierta, para emplearse posteriormente a la práctica; es decir se conciben válidas por medio de la práctica.

La investigación–acción contempla una serie de fases que parten desde el diagnóstico, su finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. “Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”. Álvarez-Gayou (2003), citado por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit).

Por su parte Sandín, (2003), señala que “la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las

personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (p.161).

#### **4.1 Breve descripción del escenario**

La Fundación para la conservación y promoción del estado Cojedes FUNDAIMAGEN, es un organismo de carácter público con proyección regional, creada en el año 1996 por decreto estatal. Representa a una institución emblemática, orientada al cuidado, resguardo y embellecimiento de la imagen de la región cojedeña.

Fundaimagen cuenta con 72 trabajadores en su totalidad entre ellos, 18 gerentes, 30 empleados y 22 obreros; su capacidad física es de 18 Oficinas denominada Unidades desglosadas en (administración, presidencia, coordinación general, recursos humanos, relaciones públicas, proyectos, mantenimiento, atención al ciudadano, asesoría legal, auditoría interna, recepción, bienes, contrataciones, informática, transporte y vivero) además dentro de sus instalaciones ofrece una sala de reuniones donde se llevan a cabo reuniones internas y externas; asimismo, dispone de una sala de espera para atención a la población que va por requerimiento de servicios provenientes de máximas autoridades regionales, instituciones públicas, comunidades entre otras.

En pocas palabras, es un ente que cuenta con un gran talento humano pero que está empoderado a patrones de trabajos arcaicos perpetuados empíricamente en la institución, lo que trae como consecuencia que no se asegure la calidad de adaptabilidad a nuevos cambios, nuevas estrategias, métodos de trabajo e incluso otras decisiones que la estructura jerárquica considere, en tal razón la resistencia al cambio por parte de los trabajadores se genera en gran escala y no se explora la capacidad de reaccionar satisfactoriamente ante tal situación adversa.

De acuerdo, a las distintas visitas de reconocimiento al ámbito organizativo,

la interacción a través del diálogo de experiencias con sus actores sociales, las observaciones de campo y el diagnóstico participativo realizado, arrojó que sus principales problemas son: debilidad en flujo comunicacional sobre todo orientaciones y nuevas órdenes de la gerencia de la Fundación, constantes cambios en los estilos gerenciales acción que retrocede procesos en la organización, alteraciones negativas del clima organizacional, falta de creatividad y adaptabilidad por parte de los trabajadores para enfrentar alteraciones o sorpresas dentro de la organización, ausencia de flexibilidad de la organización y por último pero no menos importante pérdida de la ilusión y pasión para trabajar en la institución.

#### **4.2 Categorías de análisis emergidas**

Así pues, en la exposición de las evidencias, se debe considerar la expansión conceptual de las categorías abierta, axial y selectiva considerando lo señalado por: Strauss y Corbin (ob.cit). Es de hacer notar que de la realización de las entrevistas semi estructuradas emergen categorías que fueron comparadas constantemente hasta llegar a la saturación y luego la refinación. Por esta razón en el marco característico, permitió el acercamiento de la interpretación del fenómeno relacionado con la resiliencia como habilidad social para la transformación gerencia de FUNDAIMAGEN partiendo de la comprensión e interacción desde la experiencia de sus actores sociales.

En efecto, las categorías emergidas se muestran de acuerdo a la ruta que anuncia Morse (2006), en la especificación de cada uno de las etapas y procedimientos implicados en la categorización, bajo el manejo de la legitimidad en las voces de los actores sociales que contribuyen con los alcances complementarios y detallados de significancia ante los ofrecimientos cualitativos reflejados en las experiencias subjetivas y de manera integrada sostiene una manifestación de significados, reflexiones y aprovechamiento de saberes integrados como potencial de conocimiento. De tal manera que, una

vez identificadas las subcategorías y categorías estas fueron determinadas internamente en el proceso de teorización que propicia la generación de la teoría sustantiva.

Por otra parte, para la elaboración del diagnóstico se tomó en consideración las entrevistas semi estructuradas realizadas a los actores sociales de la Fundación, este instante describe la problemática y recalca la posición de los sujetos involucrados en el estudio a partir de sus experiencias, conocimientos, actitudes, comportamiento e intereses.

Vale la pena destacar, que durante este proceso investigativo, la entrevista semi estructurada permitió que a partir de la plática sobre las experiencias vividas por sus actores sociales (empleados, obreros y gerentes), previamente identificados, en relación a la problemática de ausencia de capacidad para enfrentar situaciones adversas se iniciara un proceso de reflexividad donde se formaron las acciones a ejecutar, con el objeto de ampliar la comprensión de los trabajadores sobre la percepción de sus problemas, contribuyendo en la solución de éstos.

A continuación, se presenta la tabla que comprende la organización de las categorías abiertas y subcategorías, persiguiendo el protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos pertinentes y atributos, el objetivo de esta primera etapa viene a fortalecer la observación que se hizo en la realidad aproximativa.

**Primera Etapa: Organización de las Categorías Abiertas y sus Subcategorías**  
**Tabla 2: Protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos y atributos o subcategorías**

**Entrevistado: Empleado con 19 años de servicios**

**Hora: 2: 30 pm**

**Lugar y Fecha: Fundaimagen 11/01/2018 Código: IE5**

REGISTRO DESCRIPTIVO	ATRIBUTO O SUBCATEGORIAS
<p><b><u>1° ¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga temor al cambio?</u></b>                      La mayoría de las veces es motivada a la <b>incertidumbre</b> o desconocimiento de las razones del <b>cambio</b>, además el no saber si tu <b>puesto de trabajo estará amenazado</b> o si tus responsabilidades laborales van a cambiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre frente al cambio.</li> <li>• Amenazas al puesto de trabajo.</li> <li>• Temor al cambio.</li> </ul>
<p><b><u>2° ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN promueve y estimula al potencial humano?</u></b>                      Existe un gran <b>descontento en cuanto a la remuneración</b> laboral, no <b>existe una diferenciación potencial en los sueldos</b> de los profesionales comparado a los del personal no estudiado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontento en cuanto a la remuneración.</li> <li>• No hay respeto a la meritocracia</li> <li>• Desmotivación laboral</li> <li>• Ausencia de empatía</li> </ul>
<p><b><u>3° ¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?</u></b>  <b>Han venido en decadencia</b>, lo que se evidencia en la <b>baja eficiencia</b> a través del tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estilos gerenciales han decaído</li> <li>• Baja productividad y eficiencia laboral en el personal.</li> <li>• Ausencia de liderazgo</li> </ul>
<p><b><u>4° ¿Cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano de la Fundación ante la situación país actual?</u></b>                      Existe una gran <b>desmotivación</b>, ya que esta situación afecta al individuo en lo que respecta a su <b>ingreso salarial, alto grado de estrés y deseos de búsqueda de otra fuente de ingresos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación, baja autoestima</li> <li>• Estrés laboral y financiero</li> <li>• Incertidumbre laboral</li> <li>• Necesidad de buscar otras fuentes de ingreso</li> </ul>
<p><b><u>5° ¿Cuáles considera Ud. son los motivos por lo que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?</u></b>                      Falta de gerencia, bajo salarios y compensaciones, estancamiento en los cargos y por último no se valora al empleado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de gerencia y liderazgo.</li> <li>• Bajos Salarios</li> <li>• Personal quemado</li> <li>• No hay sistemas de reconocimiento y mejoras laborales</li> </ul>
<p><b><u>6° ¿Qué acciones realiza la fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización saludable?</u></b>  <b>Ninguna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución no promueve acciones para lograr una organización saludable</li> </ul>
<p><b><u>7° ¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?</u></b>                      Si estaría dispuesto, debido a que en esta institución existe un <b>talento humano valioso, la gran mayoría profesionales en distintas áreas que solo necesitan motivación laboral</b> para sentirse comprometido con los intereses de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano con preparación académica.</li> <li>• Talento humano formado en diversas áreas.</li> <li>• Aumentar la motivación y sentido de pertenencia.</li> </ul>

**Primera Etapa: Organización de las Categorías Abiertas y sus Subcategorías**  
**Tabla 2: Protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos y atributos o subcategorías**

**Entrevistado: Empleado con 5 años de servicios**

**Hora: 3: 00 pm**

**Lugar y Fecha: Fundaimagen 11/01/2018**

**Código: ATH2**

REGISTRO DESCRIPTIVO	ATRIBUTO O SUBCATEGORIAS
<p><b><u>1° ¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga temor al cambio?</u></b>                      Porque está adaptado a una sola cosa tiene <b>miedo aprender nuevos métodos y estrategias</b> tener nuevos conocimientos se quedan con los mismos <b>no desean ampliar sus conocimientos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo aprender nuevos métodos y estrategias</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Se resiste a ampliar sus conocimientos.</li> </ul>
<p><b><u>2° ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN promueve y estimula al potencial humano?</u></b>                      Actualmente estamos en una situación tan difícil que no solo FUNDAIMAGEN sino muchas instituciones, <b>no hay estimulación si se visualiza esfuerzo</b>, pero igual el trabajador no se siente contento por muchos factores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de estímulo</li> <li>• Existen muchas imposiciones</li> </ul>
<p><b><u>3° ¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?</u></b>                      No hay mucha participación por parte de la gerencia solo en el control de mando, <b>pero no se detiene analizar los problemas de los trabajadores.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de participación del equipo gerencial.</li> <li>• Los gerentes no se interesan por los problemas de los trabajadores</li> </ul>
<p><b><u>4° ¿Cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano de la Fundación ante la situación país actual?</u></b>                      El personal en un 50% se esfuerzan a cumplir sus funciones su horario a pesar de la situación país y el otro 50% se le nota <b>el desánimo por los bajos sueldos que perciben.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción y desmotivación laboral</li> </ul>
<p><b><u>5° ¿Cuáles considera Ud. son los motivos por lo que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?</u></b>                      No hay motivación por parte de la gerencia solo exigencias. No ven el esfuerzo del trabajador, aunque también hay trabajadores que no cumplen con sus deberes dejando a un lado la responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay motivación por parte de los gerentes</li> <li>• Solo hay exigencias</li> </ul>
<p><b><u>6° ¿Qué acciones realiza la fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización saludable?</u></b>                      La actual gerente de RRHH considera muchos factores como <b>la adaptabilidad y comunicación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se visualiza intenciones positivas de la nueva Gerencia de RRHH de valorar al trabajador.</li> </ul>
<p><b><u>7° ¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?</u></b>                      Si, a pesar de lo duro que está todo estoy <b>dispuesta afrontar todas las adversidades.</b> ser optimista, positiva y seguir trabajando con amor y empeño con mis tareas y las que se me asignen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad para cumplir con el trabajo.</li> <li>• Enfrentar adversidades.</li> </ul>

**Primera Etapa: Organización de las Categorías Abiertas y sus Subcategorías**  
**Tabla 2: Protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos y atributos o subcategorías**

**Entrevistado: Empleado con 7 años de servicios**

**Hora: 4: 00 pm**

**Lugar y Fecha: Fundaimagen 11/01/2018**

**Código: AL4**

<b>REGISTRO DESCRIPTIVO</b>	<b>ATRIBUTO O SUBCATEGORIAS</b>
<p><b>1° ¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga temor al cambio?</b>  Miedo a las decisiones gerenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miedo a la toma de decisiones</li> </ul>
<p><b>2° ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN promueve y estimula al potencial humano?</b>  En el caso de estimulación está un poco débil porque en esta fundación tenemos un personal con mucho potencial y no valoran ni aprovechan para sacar adelante a FUNDAIMAGEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institución con gran talante corporativo, pero no es valorado ni aprovechado de acuerdo a su perfil</li> </ul>
<p><b>3° ¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?</b>  Regular, todos llegan a gerenciar con el mismo propósito e intereses individuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La institución ha venido en devacle todo el que llega va interesado en sus beneficios económicos.</li> </ul>
<p><b>4° ¿Cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano de la Fundación ante la situación país actual?</b>  Hay una situación actual que desestabiliza al trabajador y por partes de la gerencia no ha existido la colaboración ni atención a los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Fundación no se ha adaptado a las exigencias de la situación país.</li> </ul>
<p><b>5° ¿Cuáles considera Ud. son los motivos por lo que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?</b>  No hay motivación ni incentivos hacia el personal más que no contamos con los equipos ni herramientas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de la motivación laboral.</li> <li>No hay condiciones ergonómicas para garantizar un buen trabajo.</li> </ul>
<p><b>6° ¿Qué acciones realiza la fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización saludable?</b>  No realiza ninguna acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fundación no genera acciones que fomenten la salud organizacional.</li> </ul>
<p><b>7° ¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?</b>  Si, dispuesta para que exista la unión, el apoyo y el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario trabajar en equipo y en unión.</li> </ul>

**Primera Etapa: Organización de las Categorías Abiertas y sus Subcategorías**  
**Tabla 2: Protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos y atributos o subcategorías**

**Entrevistado: Empleado con 9 años de servicios**

**Hora: 9: 00 am**

**Lugar y Fecha: Fundaimagen 12/01/2018**

**Código: AUXS**

REGISTRO DESCRIPTIVO	ATRIBUTO O SUBCATEGORIAS
<p><b>1° ¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga temor al cambio?</b>  A las represiones que toman en contra d los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La institución toma represiones contra el talento humano</li> </ul>
<p><b>2° ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN promueve y estimula al potencial humano?</b>  De ninguna manera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay estimulo del Talento Humano en la Fundación</li> </ul>
<p><b>3° ¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?</b>  Los últimos tres han sido con gran carácter y fuertes posiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos gerenciales autoritarios e impositivos.</li> </ul>
<p><b>4° ¿Cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano de la Fundación ante la situación país actual?</b>  Un poco desmotivador, por varias razones la principal falta de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de comunicación en la fundación.</li> <li>No surgen propuestas ante la situación país.</li> </ul>
<p><b>5° ¿Cuáles considera Ud. son los motivos por lo que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?</b>  Por toda la situación país, la escasez de alimentos contribuye en gran parte.</p>	<p>Hay factores como la escasez y la situación país que generan desmotivación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay motivación por parte de los gerentes</li> <li>Solo hay exigencias</li> </ul>
<p><b>6° ¿Qué acciones realiza la fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización saludable?</b>  No brinda apoyo ni ninguna otra acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No genera acciones.</li> </ul>
<p><b>7° ¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?</b>  Si, dispuesta al 100%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad para trabajar por la institución.</li> </ul>

**Primera Etapa: Organización de las Categorías Abiertas y sus Subcategorías**  
**Tabla 2: Protocolo de las entrevistas con sus registros descriptivos y atributos o subcategorías**

**Entrevistado: Empleado con 17 años de servicios**

**Hora: 10 30 am**

**Lugar y Fecha: Fundaimagen 12/01/2018**

**Código: SUPM4**

REGISTRO DESCRIPTIVO	ATRIBUTO O SUBCATEGORIAS
<p><b>1° ¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga temor al cambio?</b>  Miedo a los cambios a nuevas estrategias de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay miedo y resistencia al cambio.</li> </ul>
<p><b>2° ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN promueve y estimula al potencial humano?</b>  No, la fundación no se esfuerza por mejorar las condiciones de sus trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay esfuerzo de los gerentes para optimizar las condiciones de los trabajadores</li> </ul>
<p><b>3° ¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?</b>  Los últimos gerentes que han dirigidos la fundación no se han preocupado por mejorar la comunicación y adaptabilidad por parte de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gerentes no se preocupan por mejorar condiciones de los trabajadores ni la comunicación.</li> </ul>
<p><b>4° ¿Cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano de la Fundación ante la situación país actual?</b>  Con desánimo y mucha apatía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mucho desánimo y apatía</li> <li>Estrés y poco control de la inteligencia emocional.</li> </ul>
<p><b>5° ¿Cuáles considera Ud. son los motivos por lo que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?</b>  Desmotivación laboral, burocracia, la fundación ya no cumple con su misión, sino que se ha convertido en una agencia de empleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exceso de burocracia</li> <li>La fundación perdió su misión se convirtió en una agencia de empleo</li> </ul>
<p><b>6° ¿Qué acciones realiza la fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización saludable?</b>  Ninguna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay acciones.</li> </ul>
<p><b>7° ¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?</b>  Si, dispuesta a trabajar para que la fundación sea institución saludable que cuente con personas sanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tengo la disponibilidad para trabajar por la institución.</li> </ul>

**Tabla 3: Categorización (entrevista semi estructurada)**

ATRIBUTOS O SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS EMERGIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre frente al cambio.</li> <li>• Amenazas al puesto de trabajo</li> <li>• Temor al cambio.</li> <li>• Miedo aprender nuevos métodos y estrategias.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Se resisten ampliar conocimientos.</li> <li>• Miedo a la toma de decisiones.</li> <li>• La institución toma represiones contra el trabajador.</li> <li>• Hay miedo y resistencia al cambio.</li> </ul>	<p><b>RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontento en cuanto a la remuneración.</li> <li>• No hay respeto a la meritocracia.</li> <li>• Desmotivación laboral.</li> <li>• Ausencia de empatía.</li> <li>• Ausencia de estímulos.</li> <li>• Existen muchas imposiciones.</li> <li>• Institución con personal con mucha experiencia, pero no es valorado ni aprovechado de acuerdo a su perfil.</li> </ul>	<p><b>DESMOTIVACIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estilos gerenciales han decaído.</li> <li>• Baja productividad y eficiencia laboral.</li> <li>• Ausencia de liderazgo.</li> <li>• Ausencia de participación del equipo gerencial.</li> <li>• Los gerentes no se preocupan por los problemas de los empleados.</li> <li>• Las instituciones han venido en devacle.</li> <li>• Todo el que llega va interesado en los beneficios económicos.</li> <li>• Los últimos estilos gerenciales han sido autoritarios e impositivos.</li> <li>• Los últimos tres gerentes que han dirigido la institución no se han preocupado por mejorar las condiciones.</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN MAL ESTRUCTURADA Y SIN PLANIFICACIÓN</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación y baja autoestima.</li> <li>• Estrés laboral y financiero,</li> <li>• Incertidumbre laboral.</li> <li>• Necesidad de buscar otras fuentes de ingresos.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción y desmotivación laboral</li> <li>• La fundación no se ha adaptado a las exigencias de la situación país.</li> <li>• Ausencia de comunicación en la fundación.</li> <li>• No surgen propuesta ante la situación país.</li> <li>• Hay mucho desánimo y apatía en el personal.</li> </ul>	<p align="center"><b>DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES: COMUNICACIÓN Y EMPATÍA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de gerencia.</li> <li>• Bajo salarios y estancamiento en los cargos.</li> <li>• No hay sistemas de reconocimientos y mejoras laborales.</li> <li>• No hay motivación por parte de los gerentes, solo hay exigencias.</li> <li>• Ausencia de motivación laboral.</li> <li>• No hay condiciones ergonómicas para garantizar un buen trabajo.</li> <li>• Hay factores como la escasez y situación país que generan desmotivación.</li> <li>• Exceso de burocracia, la institución no cumple con la misión, sino que se convirtió en una agencia de empleo.</li> </ul>	<p align="center"><b>RIESGOS PSICOSOCIALES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fundación no promueve acciones para lograr una organización saludable.</li> <li>• Se visualiza intenciones positivas de la actual Gerencia de RRHH de valorar al trabajador.</li> <li>• La fundación no genera acciones aquí fomenten la salud organizacional.</li> <li>• No genera acciones.</li> </ul>	<p align="center"><b>SALUD LABORAL</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano con preparación académica.</li> <li>• Talento Humano formado en diversas áreas.</li> <li>• Aumentar la motivación y sentido de pertenencia.</li> <li>• Disponibilidad para cumplir el trabajo.</li> <li>• Enfrentar adversidades</li> <li>• Es necesario trabajar en equipo y en unión.</li> <li>• Disposición a trabajar por la institución.</li> <li>• Tengo la disposición de trabajar</li> </ul>	<p align="center"><b>ORGANIZACIÓN POSITIVA Y RESILIENTE</b></p>

### **4.3 El proceso de teorización y significación de las categorías a la luz de la teoría emergente**

Para Gurdían (ob.cit), la investigación cualitativa requiere que “toda información recolectada se interprete sólo dentro del marco contextual de la situación social o educativa estudiada, ya que se basa, fundamentalmente, en la contextualización holística y natural de la situación o fenómeno que se va a estudiar” (p. 222).

Por ende, se considera que el proceso de teorización es general al análisis, se concentra en indagar lo que está por detrás de los datos y desarrollar ideas. El tipo de ideas que se usa transforma y delinea y pueden ser influenciadas por la comprensión del referencial teórico para explorar y comprender los fenómenos (Coffey y Atkinson, 1996).

De acuerdo, Hernández, Fernández y Baptista (1998), definen a la teorización como un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y como ocurre un fenómeno. En otras palabras, estos autores citan a Kerlinger (1975), quien la define como “un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos” (p.9).

Partiendo de expuesto anteriormente, puede decirse que en este proceso de investigación la interpretación de los datos y el proceso de teorización se realizó enmarcado en el contexto laboral de FUNDAIMAGEN, luego de haber codificado y categorizado los datos, en síntesis, después de ser subdivididos en sus componentes más simples, se organizó y se llevó a cabo una recomposición de la información, eligiendo las categorías más reveladoras que emergieron de la entrevista semi estructurada para dar respuesta a las preguntas y a los

objetivos de la investigación, razón por la cual permitió localizar patrones recurrentes de respuestas, contradicciones, y respuestas atípicas.

En fin, el proceso de analizar y teorizar requiere que el investigador tenga a disposición datos suficientes para hacer un detalle completo, minucioso y coherente del fenómeno o contexto que tenga campo propósito buscar el sentido a las cosas, realizando una codificación de los datos. Asimismo, se debe tener la noción sobre el común y la diversificación cualitativa de los comportamientos, facilitando descripciones de cómo los seres humanos son capaces de relatar o responder a un fenómeno o proporcionar historias determinadas con ejemplos, realizando una categorización de datos. Como último aspecto, debe realizar un ajuste teórico que le permita erigir explicaciones, examinando conceptos equivalentes a otros ambientes, buscando datos adicionales, empleando suposiciones y construyendo mapas conceptuales o de categorías para facilitar la comprensión.

En cuanto, a la información acumulada durante el proceso de investigación se clasifica, conceptualiza o codifica, interpreta y facilita la construcción de un sistema de categorías que parten de un conjunto de elementos delimitados con tipologías equivalentes. No obstante, fruto de la reflexión profunda entre los actores sociales de FUNDAIMAGEN emanan las categorías, refiriéndose a conceptos teóricos que emergieron producto de la comparación constante, se expresan en representación narrativa y revelan fragmentos textuales de datos en bruto para que el lector demuestre la correlación existente entre la categoría o el concepto a la luz de los datos, guardando la confidencialidad de los informantes, por lo que aporta credibilidad a la investigación y permite estimar su veracidad, en cada registro descriptivo se identifica la fuente del dato con las siglas del informante entre paréntesis.

Por lo antes planteado, producto de la reflexión profunda con los actores sociales emergen las categorías a la luz de los datos de las cuales nacen varias subcategorías con sus referentes unidades temáticas, que comprenden el

registro discursivo de los informantes, se procede a la interpretación y discusión desde las subcategorías que a continuación se refieren.

#### **4.3.1 Resistencia al Cambio Organizacional**

La categoría Resistencia al Cambio Organizacional surge de los registros obtenidos en el proceso de aplicación de la entrevista semi estructurada a los actores sociales de FUNDAIMAGEN. Partiendo del contexto estudiado se identificaron diversas subcategorías o atributos las cuales se describen y se ostentan en las expresiones de los informantes a continuación.

**Sub categorías: Incertidumbre frente al cambio, Amenazas al puesto de trabajo, Temor al cambio y Resistencia al Cambio.**

No obstante, las derivaciones revelan que los valores para los actores sociales entrevistados son elementos que permiten orientar las actuaciones en función de la realización de las personas y componen la base para interactuar en la organización, permiten regular la conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Debido a esto, el cambio se considera un factor inevitable y constante y más aún que el mundo cambió tan rápido.

Sin embargo, en una organización el talento humano puede resistirse a cambios en cuanto a la manera de actuar, a nuevas metodologías, horarios, costumbres entre otras. En tal caso, es necesario que la organización se reestructure para ser más competitiva y efectiva.

Por su parte, Gross, M. (2013) define el cambio como una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

Así lo expresa el actor social (IES: P1) en su testimonio:

{La mayoría de las veces es motivado a la incertidumbre o desconocimiento de las razones del cambio, además el no saber si

tu puesto de trabajo estará amenazado o si tus responsabilidades laborales van a cambiar}.

De esta afirmación se ilustra que la resistencia al cambio organizacional predomina en el contexto organizativo, se orienta hacia el temor, la incertidumbre, a la fuerza que se oponen a esos cambios, a la obstaculización, a la adaptación y al progreso. En otras palabras, los informantes consideran que los actores sociales de FUNDAIMAGEN deben sensibilizarse ante el cambio a través de la formación de la gente y por medio de la comunicación eficaz. Por ende, se considera la necesidad de promover el cambio construyendo una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso.

**La subcategoría: Miedo aprender nuevos métodos y estrategias, se resisten ampliar sus conocimientos, miedo a la toma de decisiones**

En lo que se refiere a esta subcategoría el entrevistado (ATH2:P1) lo expresa de esta forma:

... {Porque están adaptados a una sola cosa, tienen miedo aprender nuevos métodos, estrategias, tener nuevos conocimientos, se quedan con los mismo, no desean ampliar esos conocimientos }

Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (KAST, 1979).

Originalmente las instalaciones donde está ubicada FUNDAIMAGEN fueron diseñadas para que funcionara el Módulo de servicio, cuyo fin era estar al servicio de los atletas deportivos. Cabe destacar, que por decisiones de la actual gerencia surge la necesidad de conglomerar en un solo espacio a la instituciones inherentes a la Secretaria de los Servicios Públicos del estado Cojedes, es por esta razón que la Fundación y demás instituciones de ese servicio sufrieron algunas situaciones, entre ello el cambio de ubicación, factor

que repercute negativamente en la organización motivado a que genera cierta ansiedad en el talento humano, es importante destacar que si los cambios siguen siendo grandes la fundación se resistirá mucho más.

Si el flujo comunicacional no corre, si hay ambigüedad en el cambio y si el cambio amenaza el status quo, poder, control y autonomía el impacto suele ser de golpe.

### **La subcategoría: La institución toma represiones contra el trabajador**

Las tendencias motivacionales positivas se reflejan en la productividad de su trabajo, la forma de actuar del personal crea el clima; sus peculiaridades personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral. Hay talentos que valoran el impulso institucional como la motivación de jefes a subordinados, recursos tecnológicos bien implementados y toma de decisiones.

Por tanto, una organización es una estructura incuestionable de interacciones manejadas bajo permanentes contenidos que permiten relacionarse y conservar una constante comunicación, esto es de vital importancia para llevar a cabo los procesos productivos de manera exitosa. Por ello, es de gran escala mantener flujos de comunicación y relaciones interpersonales que viabilicen el funcionamiento de toda la estructura de manera eficiente, ya que esto fortalece la cultura organizacional y a su vez permite enfrentar problemas de manera más rápida y oportuna.

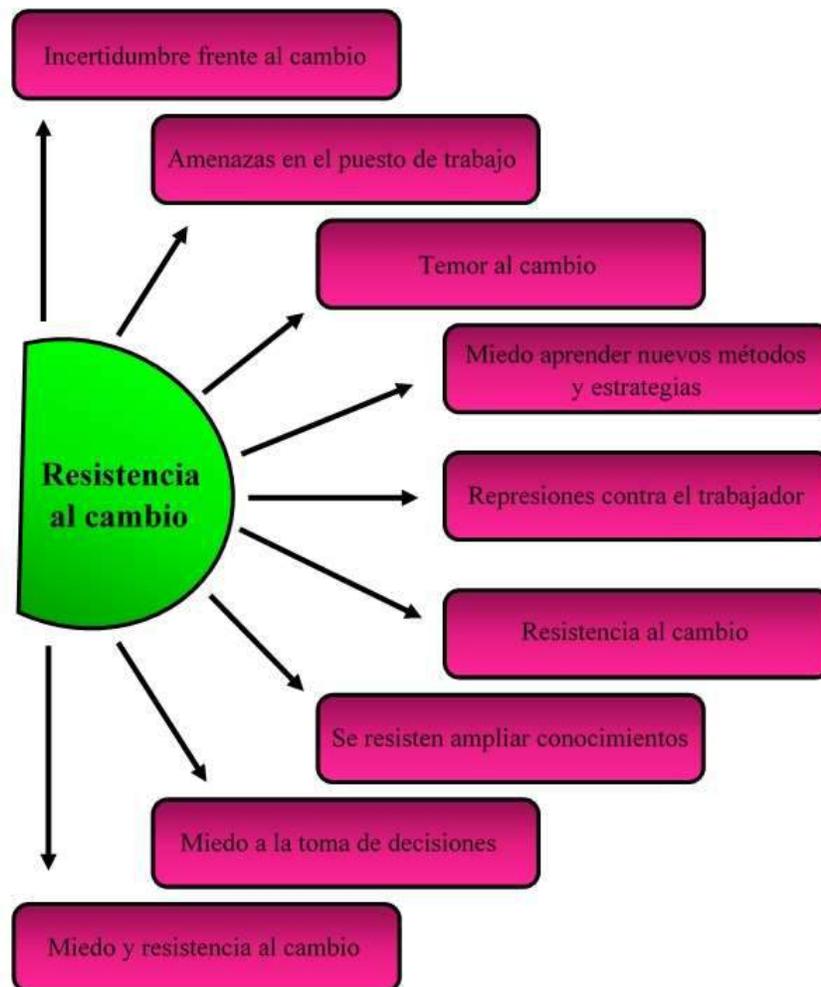
La expresión del actor social entrevistado (AS: P1) es la siguiente:

[Pienso que el principal temor es las distintas series de represiones hacia el trabajador.

Lo antes citado, evidencia que la gerencia es la parte de la organización que tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar los principales asuntos estratégicos y operativos de una organización. No obstante, los cargos

gerenciales requieren de habilidades tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar.

Sobre todo, de establecer una serie de principios que se vinculan con la misión, visión y valores de la Fundación. El comportamiento que pueda tener el gerente puede generar una serie de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, prioridades y calidad de la respuesta del ámbito organizativo. Las personas son el recurso más importante de una organización, sin ellas no existe productividad ni se logran las metas. Por ello, una organización “heroína” busca cuidar de la salud física, mental y social de sus empleados, establece estrategias e intervenciones que prevengan factores tóxicos dentro del contexto organizacional, debe reconocer la importancia de emociones positivas como la gratitud, así como el valor que aportan las fortalezas individuales a la organización.



**Figura 1.**

Red de subcategorías de la categoría: Resistencia al Cambio Organizacional

**Fuente:** autoría propia

#### 4.3.2 Desmotivación e Insatisfacción Laboral

La categoría relacionada a la desmotivación e insatisfacción laboral comprende varias subcategorías o atributos las cuales se describen y se presentan en las expresiones de los informantes a continuación:

En cuanto a las sub categorías: **Descontento en cuanto a la remuneración, Existen muchas imposiciones, No hay respeto a la meritocracia, Desmotivación laboral, ausencia de estímulos y la fundación no se esfuerza**

**por mejorar las condiciones de sus trabajadores.** Alguna de las expresiones de los actores sociales entrevistados (IE5 Y SP5: P2) fueron:

[Existe un gran descontento en cuanto a la remuneración laboral. No existe una diferenciación potencial en los sueldos de los profesionales comparados a los del personal no estudiado]

[...la fundación no se esfuerza por mejorar las condiciones de los trabajadores. No hay motivación ni incentivos].

Según (Hernandez, O. 2016) la motivación “es el factor base emocional para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado indica realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional”.

De acuerdo a lo antes citado, podemos citar que estar motivado en el espacio laboral implica realizar aquellos elementos que dan satisfacción personal y profesional. Así, como también el logro de metas, alcanzar puestos de poder o tomar decisiones importantes. En todo caso, tras la motivación se visualiza responsabilidades compartidas entre la institución y la persona.

No obstante, el compromiso de la institución es ofrecer una estructura física apropiada, un espacio saludable y seguro en cuanto a los beneficios del empleado deben tener un salario justo y todos los beneficios que la ley del trabajo tiene estipulado, la organización debe motivar al empleado con reconocimientos, capacitación, y si está dentro de las posibilidades financieras de la organización cada cierto tiempo crear métodos de regalías económicas a los trabajadores que fueron vanguardia o se destacaron por la excelente labor que hacen.

Sin embargo, al hablar de desmotivación, nos referimos a ese desinterés generalizado, a la pérdida del entusiasmo por lograr metas y a la disminución de la energía con la que trabajamos constantemente. Un trabajador desmotivado desperdicia un 50% de su creatividad que puede ser empleada de forma positiva

para la Fundación, así como también contagia al resto del colectivo laboral exponiendo su de manera negativa y su inconformidad en la organización.

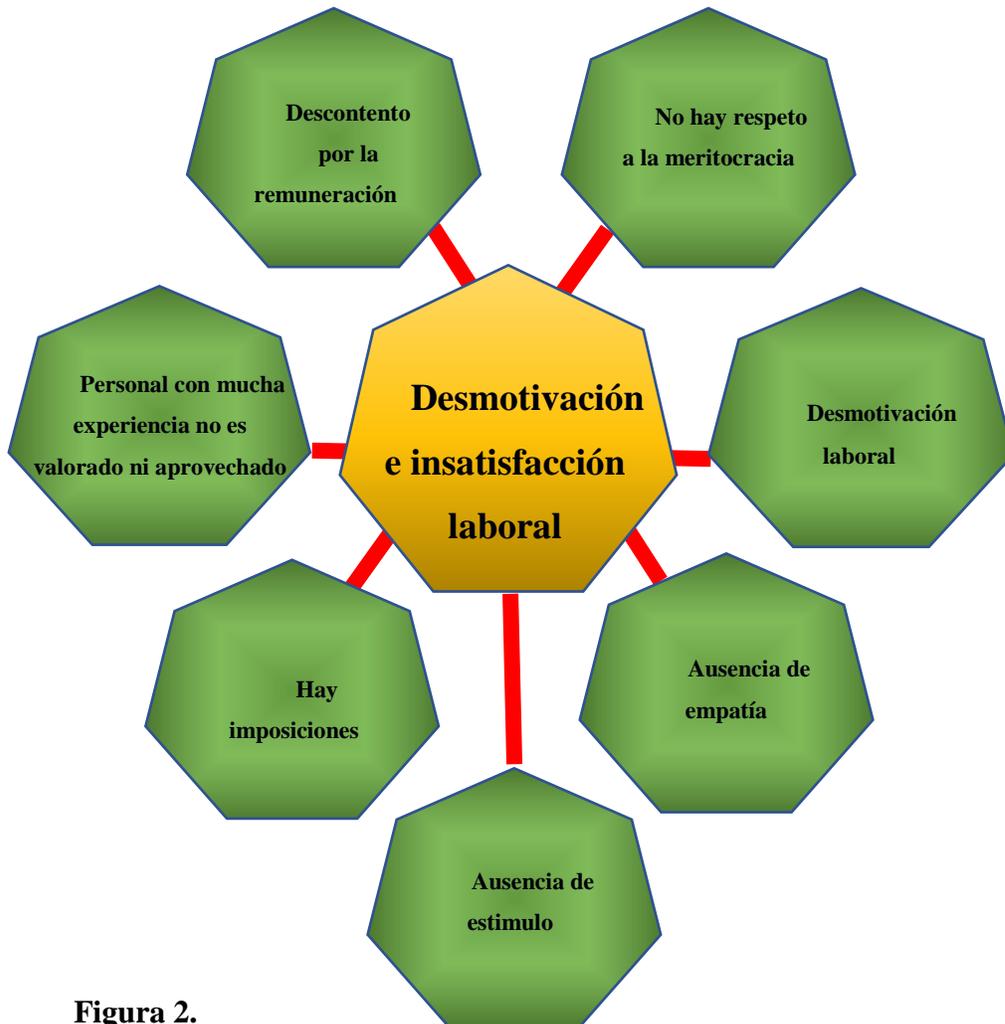
**Las subcategorías: Ausencia de empatía y la Institución cuenta con personal con mucha experiencia, pero no es valorado ni aprovechado de acuerdo a su perfil** la cual fue narrada por los informantes. El entrevistado (AL2:P2) contó lo siguiente.

[En el caso de estimular está un poco débil, porque en esta fundación tenemos un personal con mucho potencial y no valoran ni aprovechan para sacar adelante a FUNDAIMAGEN]

A la luz de lo expresado, toda organización debe tener claro que el reconocimiento representa un instrumento de gestión que fortifica la relación de la organización con el talento humano y que origina cambios positivos internamente. Por ende, cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

La Real Academia Española (RAE) define el término de reconocimiento como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

Evidentemente, “El reconocimiento es parte de la congratulación que todo trabajador desea, necesita y amerita recibir periódicamente y es que nada motiva más que el éxito y el reconocimiento es la derivación de este éxito. En tal caso, premiar el desempeño laboral amplia y mejora la satisfacción y retención de los empleados. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir y alcanzar las metas.



**Figura 2.**

Red de subcategorías de la categoría: Desmotivación e Insatisfacción Laboral

**Fuente:** autoría propia

#### **4.3.3 Gestión Institucional Mal Estructurada y Sin Planificación**

Desde una perspectiva más general, las organizaciones son sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones, pero no cabe duda que son los seres humanos la esencia de la diferencia entre la complejidad de organizaciones y su acercamiento hacia el éxito o fracaso. Resulta claro, que una organización es exitosa, cuando existe concordancia con las interacciones entre sus seres humanos y es que son las personas quienes tienen la tarea de

desarrollar los distintos procesos respetando los esquemas adecuados de flujo comunicacional, manejo de procesos y decisiones adecuadas y efectivas.

A la luz de lo expresado anteriormente, para la sistematización de esta categoría se partió de considerar sus unidades temáticas o subcategorías.

**Los estilos gerenciales han decaído, Los Gerentes no se interesan por los problemas de los empleados, Los últimos estilos gerenciales han sido autoritarios e impositivos y los últimos 4 Gerentes que han dirigido a la Institución no se han preocupado por mejorar la condición de los Empleados.**

En este sentido, los actores sociales (AS y AL3:P3) durante la entrevista manifestaron lo siguiente:

[Los primeros tres han sido fuertes de carácter]  
[...Regular, porque llegan a gerenciar con el mismo propósito de siempre]

Rodríguez, C. 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

Es así, como la gestión en las organizaciones está enmarcada en la capacidad del logro de objetivos, por ende, se ve afectada por la interacción de las dimensiones de los impulsos humanos, condiciones de trabajo y productividad.

Dicho de otro modo, una organización con anomalías en los procesos gerenciales requeridos para el correcto desarrollo humano, las condiciones laborales y la productividad, originará una toma de decisiones equivocada, dispersa de lo adecuado y de lo oportuno desvirtuada de los escenarios

laborales la cual conllevaría a graves consecuencias por carecer de desarrollo organizacional de soporte estructural.

En este sentido, el proceso de toma de decisiones, implica creer y concebir a la organización como un todo compuesto, a su vez, establecer subsistemas que interactúen entre sí de forma recíproca, que respondan a objetivos propios y a un supra-objetivo, que tengan llamado la Misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, con una participación limitada en la distribución de los recursos de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia.

De esta forma, se conciben mecanismos de observación y gestión de procesos, considerando las potencialidades del talento humano, y los requerimientos de la organización, conjugando las capacidades de ese talento para su desarrollo con la consecuente desagregación del pensamiento estratégico organizacional.

En lo que respecta a las subcategorías: **Baja productividad y eficiencia laboral en el personal, Las instituciones se han venido en devacle todo el que llega va interesado en sus beneficios económicos**

Los aspectos indispensables que deben considerarse para una organización deben ser: la calidad, la productividad, la eficiencia, la innovación, la tecnología y los nuevos métodos de trabajo. En este sentido refiriéndose a la productividad a largo y pequeño plazo; en base a lo mucho o poco que se respeten estas cuestiones, dependerá el pronóstico de vida de la organización.

Visto de esta manera, la productividad es primordial para prosperar o desarrollar la efectividad y para alcanzarla deben analizarse con detenimiento los métodos utilizados. Si pretendiéramos buscar un equivalente del término, podríamos engancharnos al de rendimiento, ya que la productividad reclama un

buen manejo de los recursos a fin de obtener resultados que tornen eficiente todas las acciones ejecutadas dentro del contexto institucional.

Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”. Además, señala que “...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual”

Así lo expresa el actor social entrevistado (IE5:P3) en su testimonio:

[La institución se ha venido en decadencia lo que se evidencia en la baja eficiencia a través del tiempo].

Según Gómez, H. (2007) gerencia es un término difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Las consideraciones anteriores dejan en evidencia que en los ejercicios organizacionales empleadas hasta los momentos en el ámbito organizativo FUNDAIMAGEN no han sido planificadas de forma efectiva y sistemática para contribuir con la productividad. Lo que indica que amerita de mucha voluntad y compromiso de las autoridades gerenciales, en este sentido, la línea de mando debe alcanzar una nueva cultura organizacional con pertinencia institucional centrada en la gestión que implique la participación de todos sus actores.

**La subcategoría: Ausencia de Liderazgo y Ausencia de participación del equipo gerencial** el informante (ATH2:P3) la narra así:

[...No hay participación de la Gerencia,].

En el entorno laboral resulta de vital importancia la figura del líder, puesto que puede guiar a grupos de persona a la consecución de los objetivos de modo más rápido y efectivo. En la actualidad existen gran cantidad de personas que poseen cualidades de un líder y que despliegan este rol de diferentes maneras. El líder cuenta con ese conjunto de habilidades para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer las tareas de manera eficiente ayudando de esta forma al logro de metas, destinando el uso de distintas herramientas como el carisma y el asertividad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

Según Araujo, M. (2007) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Pág. 54). Es tan importante y necesario para una organización –del cualquier tipo- desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones.

Y cuando hablamos de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivo que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

Cabe destacar, que no solo se debe trascender este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino que también las capacidades de tomar la iniciativa, proveer ideas innovadoras, ajustar determinados proyectos de manera eficiente.

El líder no solo debe desarrollar la capacidad de dar órdenes, pues debe considerar inquietudes y opiniones del colectivo laboral que estén bajo su cargo y que puedan ofrecer algún aporte; esto forja seguridad en los subordinados, aunque en algunas ocasiones el liderazgo es practicado

utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada, pero de manera obligatoria y no voluntaria.



**Figura 3.**  
**Gestión Mal Estructurada y sin Planificación.**

**Fuente:** autoría propia

#### **4.3.4 Desarrollo de Habilidades Sociales: Comunicación y Empatía.**

No cabe duda, de que las habilidades sociales son clave para cubrir todas las necesidades, desde las más elemental hasta experimentar el más alto nivel de triunfos, es a lo largo de la vida que siempre existe la interacción entre personas por lo que se requieren distintas destrezas para que esas relaciones sean constructivas y duraderas.

En el planteamiento de esta categoría surgieron varias subcategorías las cuales se explican a continuación:

**Subcategorías: Desmotivación, Baja autoestima, estrés laboral y financiero, incertidumbre laboral, Insatisfacción y necesidad de buscar otras fuentes de ingresos hay mucho desánimo y apatía laboral**

Hoy en día uno de los factores que repercuten drásticamente en contexto laboral es el estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en la que la presión paulatina puede inducir la saturación física o mental del trabajador, generando diferentes consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

En tal caso, este aparece cuando los recursos de los empleados son resaltados por uno o varios factores laborales a los que no puede hacer frente, y puede declararse de muchas. En síntesis, sus síntomas van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Además, el estrés laboral puede estar ocasionado por componentes como una enorme carga de trabajo, un eminente nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o unas relaciones sociales insatisfactorias e incluso tóxicas.

El estrés está coligado con el descenso de la productividad de las organizaciones y un declive de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo inclusive ser motivo de baja autoestima laboral en los casos más graves, por lo que se recomienda aprender a combatirlo y conocer

metodologías eficaces para su manejo; también se recomienda la práctica de ejercicios para eliminar la tensión y la escucha de música antiestrés u otros audios relajantes, como una buena meditación guiada.

Sin embargo, un modelo tradicional de estrés laboral es el Síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado, que suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención al público.

Este tipo de puesto de trabajo, en muchas ocasiones va cortejados de un exceso de carga laboral lo que forma un escenario de estrés permanente y acumulativo en el empleado y finalmente el talento humano de la organización pierde toda motivación y provoca una dinámica mental negativa que le hace observar cada nueva jornada laboral como perpetua.

En realidad, el estrés se convierte en una respuesta fisiológica natural del ser humano, actuando como un mecanismo de defensa que alista a nuestro organismo para hacer frente a circunstancias nuevas, que presentan un horizonte de exigencia superior o que se divisan como una amenaza. De modo, que el problema se presenta al momento de que esta respuesta originaria del organismo se activa en exceso o de modo prolongado, que pueda ocasionar problemas de salud en el corto, medio o largo plazo en los espacios laborales.

Pero, es conveniente indicar que no todos los seres humanos reaccionan ante el estrés laboral de la misma manera, ni un componente que cree estrés en un individuo tiene obligatoriamente por qué generarlo en otro, o con la misma intensidad.

Por su parte, Blanco, M. (2003) define al estrés como un estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del entorno retan a una persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se le pide y la capacidad para ajustarse a ello, situación que deriva de una respuesta indefinida.

El estrés laboral es un dilema integral globalizado que produce pérdidas acaudaladas en los países industrializados debido al ausentismo laboral y la merma de las capacidades productivas de aquellos que lo sufren.

Al respecto, sus informantes (AS y IE5:P4) expresaron lo siguiente:

[Poco desmotivante por varias razones, no hay comunicación].

[...existe una gran desmotivación, ya que esta situación afecta al individuo a lo que respecta a su ingreso salarial, alto grado de estrés y deseos de búsqueda de otras fuentes de ingresos].

**Las subcategorías: La fundación no se ha adaptado a las exigencias de la situación país, ausencia de la comunicación en la fundación y no surgen propuesta ante la situación país**

Cabe destacar que al hablar de escasez no estamos refiriendo a la ausencia de recursos básicos indispensable para la vida del ser humano que se consideran principales para satisfacer la supervivencia o de recursos no básicos que satisfacen diferentes necesidades en las sociedades humanas en varios aspectos. No obstante, la escasez obliga a priorizar las necesidades o metas de la sociedad. Por ende, su influencia en el modo de vida de los trabajadores repercute de manera negativa en el desenvolvimiento de sus funciones en el ámbito laboral.

Actualmente, Venezuela sufre una de las grandes crisis económicas más fuerte en el mundo la cual produce grandes cambios en la vida del venezolano y en su quehacer diario, la necesidad de lograr mayor sobrevivencia y cubrir las principales necesidades básicas ha conducido al empleado a altos niveles de estrés laboral, desmotivación laboral, insatisfacción y baja autoestima, por lo que se ha visualizado que la mayoría de las organizaciones públicas no adaptan nuevas metodologías ni sugiere propuestas que respondan a las exigencia de la situación país.

En relación a este aspecto el informante (ATH2:P4) lo narra así:

[El personal en un solo 50% se esfuerza por cumplir sus funciones y en su horario a pesar de la situación tan problemática del transporte, el otro 50% se le nota visiblemente el desánimo y la apatía que tienen por el sueldo que es muy bajo y no abastece].

Lo anterior deja en evidencia que Fundaimagen debe convertirse en una institución de vanguardia capaz de brindar nuevas propuestas que le permitan al trabajador sentirse cómodo y despreocupado ante la situación país, de igual manera debido al éxodo de trabajadores proponer mecanismo de seducción y retención de los trabajadores.



**Figura 4.**

Red de subcategorías de la categoría: Desarrollo de Habilidades Sociales:  
Comunicación y empatía

**Fuente:** autoría propia

#### 4.3.5 Riesgos Psicosociales

En prevención de riesgos laborales, denominamos factores psicosociales a aquellos componentes de riesgo para la salud que se suscitan en la organización del trabajo y que crean respuestas de tipo fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductual mejor conocidas como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedades en innegables situaciones de intensidad, frecuencia y duración.

Estos riesgos son las condiciones presentes que se originan producto del contenido del puesto, de la ejecución de la tarea o incluso con el medio, de la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. No hay duda que en la actualidad, dichos riesgos representan una de las principales causas de enfermedades y de accidentes laborales.

A la luz de lo expresado, es importante destacar que la categoría riesgos psicosociales contempla las subcategorías: **Ausencia de Gerencia y no hay condiciones ergonómicas para garantizar un buen trabajo**, la cual es narrada por su versionante (IE5:P5), de la siguiente manera:

{...Falta de gerencia, bajos salarios, estancamiento en los cargos, y no se valora al empleado}

De estas expresiones, se interpreta que los informantes coinciden que en la Fundación no están establecidas las mínimas condiciones de trabajo y que la gerencia debe considerar a los factores o riesgos psicosociales como un sistema funcional dedicado a la prevención de riesgos laborales.

Cuando se producen estos riesgos generan una incidencia en la salud de los trabajadores a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos. Desde una perspectiva general, la ergonomía se encarga de adecuar la relación del ser humano con su entorno.

El diseño ergonómico es la aplicación de habilidades y conocimientos para el diseño de un puesto de trabajo, la salud ocupacional busca proteger y

mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo. De igual manera, debe evitar el desmejoramiento de la salud del trabajador, mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, así como también adaptar el trabajo al ser humano y cada ser humano a su trabajo.

En las subcategorías **Bajo salario y estancamiento en los cargos, no hay sistema de reconocimiento y mejoras laborales y no hay motivación por parte de los gerentes solo exigencia.**

La nueva sociedad en la que nos desenvolvemos vive y se desarrolla de manera acelerada desafiando cada día a fuertes demandas atribuidas por el medio, descendientes de corrientes como el consumismo y la globalización, las cuales acarrearán que los individuos cambien su ritmo de vida, generando una serie de reacciones y estados emocionales, los cuales impiden la realización de tareas específicas. Hay quienes lo denominan vértigo, otra cobardía, pero solo una gran mayoría lo define simplemente como comodidad. Así es el apoltronado, un competitivo que ha preferido instalarse en el confort de un sitio del que piensa que nada ni nadie puede moverlo.

En resumidas cuentas, los apoltronados viven aferrándose a su puesto o función laboral pasando inadvertidos, el reto de la organización debe ser evitar la actitud de llevar a los trabajadores al invierno profesional donde no hay espacio para la motivación ni la satisfacción. Si ya no hay remedio, hay que practicar y aprender a gestionar el vértigo que genera cambiar la forma de ser de cada empleado si en realidad lo que quiere es conservar el puesto de trabajo.

Una de las características más peculiares de los apoltronados es que ellos sobreviven sin hacer ruido, pasar distraídos es su mejor aliado. Para ellos, quedarse sin empleo es infausto para su futuro profesional y es que no se dan cuenta que si logran ver la capacidad que poseen para salir de su letargo pueden prepararse para asumir nuevos retos y grandes desafíos.

El actor social (SPM:P5) relata lo siguiente:

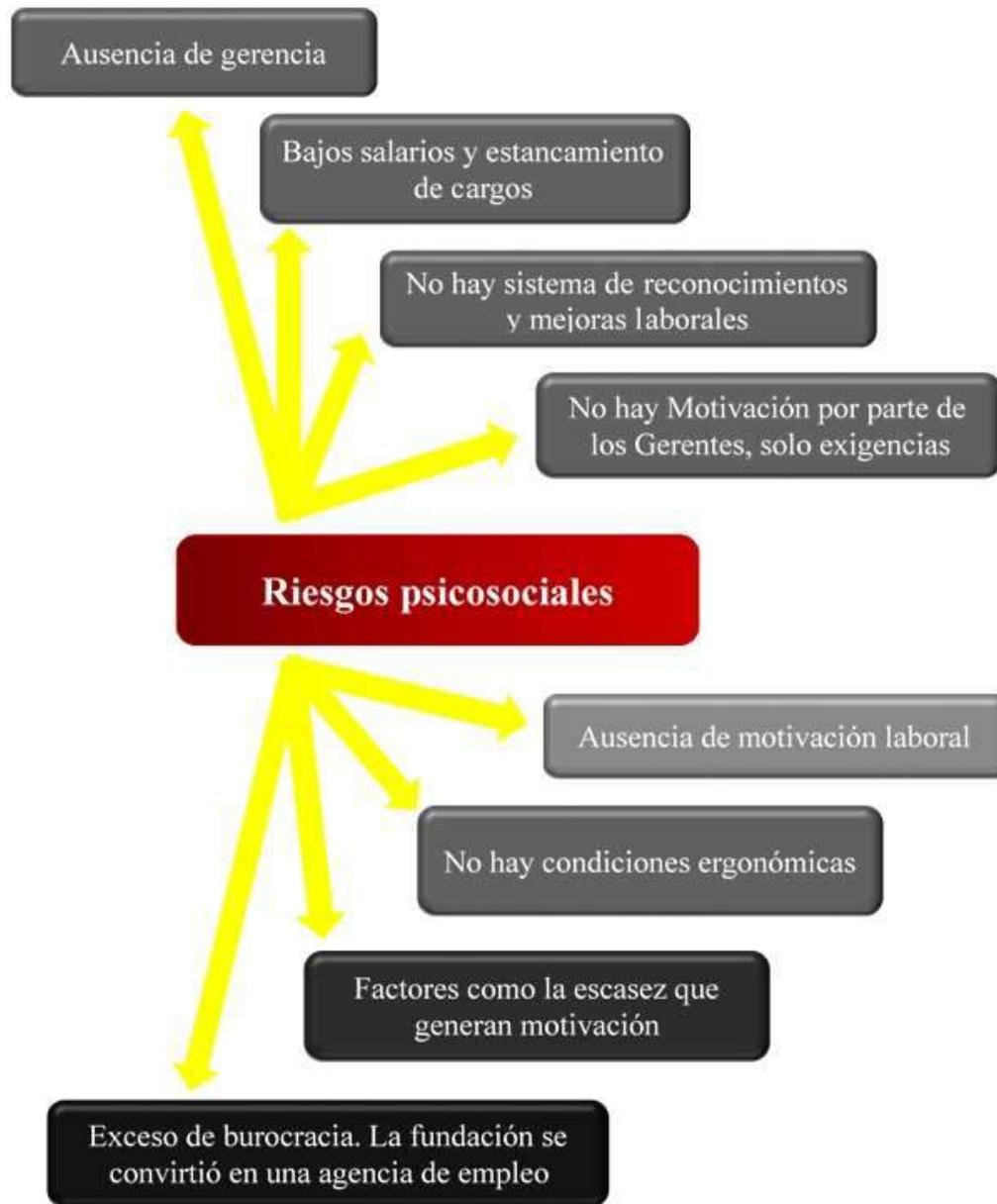
{...Desmotivación laboral, burocracia, la fundación no cumple con su misión, sino que se convirtió en una agencia de empleos y estancamiento en los puestos}.

Las categorías: **Ausencia de motivación laboral, hay factores como la escasez y situación país que generan desmotivación y Exceso de burocracia, la institución no cumple con su misión**

Evidentemente, una organización burocrática se caracteriza por tener procedimientos rígidos y ajustados, políticas y limitaciones, y la institución reacciona con revisiones estrictos, así como con renuencia a adaptarse o cambiar. Este, son lugares impersonales de trabajo, existe una estructura formal que limita a los empleados, las decisiones y políticas para evitar que haya una desviación de la norma. Resulta claro, que la existencia de muchas capas de gestión es típico de una organización burocrática. Con una pirámide en mente, el líder está en la parte superior de ella y todos los departamentos se distribuyen debajo de ese líder.

El actor social (AS:P5) relata lo siguiente:

{...Por toda la situación del país, la escasez de alimentos contribuye además del exceso de cargos burocráticos que existen en la fundación}.



**Figura 5.**

Red de subcategorías de la categoría: Riesgos Psicosociales

**Fuente:** autoría propia

#### 4.3.6 Salud Laboral

El trabajo se considera un principio de salud, puesto que tributa a quien lo lleva a cabo una serie de aspectos efectivos y favorables. Por ejemplo, con la remuneración que se percibe se logran obtener bienes necesarios para el sustento y bienestar general, se desarrolla una acción física y mental que revitaliza el organismo, se tiende a activar las relaciones sociales con otras personas a través de la reciprocidad necesaria para cumplir las tareas, y por último aumenta la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad.

Queda claro, que la salud es más que la ausencia de enfermedad y no solo se reduce al contorno físico, sino que además involucra un bienestar mental y social. En todo caso, una organización efectiva valora y considera a la salud como un valor estratégico, por lo que no sólo custodia el bienestar de sus trabajadores dentro del ambiente de trabajo, sino que reconoce que hay un impacto en la entidad, por lo que también cuida la salud del trabajador en el entorno de este.

En estas líneas de significaciones emergen las subcategorías: **La institución no promueve acciones para lograr una organización saludable, no genera acciones que fomenten la salud organizacional. Se visualizan intenciones de la nueva gerencia de RRHH de valorar al trabajador. a institución no promueve acciones para lograr una organización saludable, no genera acciones que fomenten la salud organizacional.**

El actor social (ATH2:P6) narra lo siguiente:

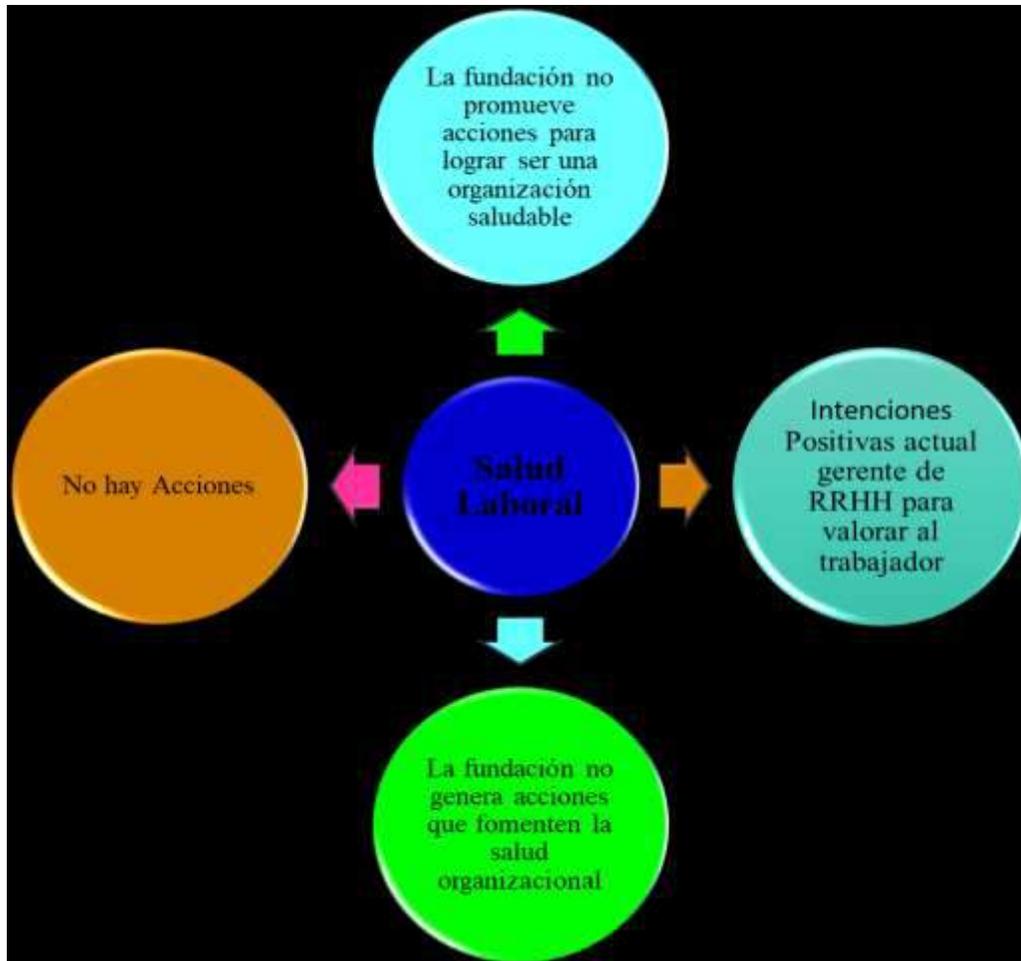
[Considero que la nueva responsable del área de recursos humanos tiene intenciones positivas.]

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como “un completo estado de bienestar en los aspectos físicos, mentales y sociales” y no solamente la ausencia de enfermedad. Esta definición forma parte de la Declaración de Principios de la OMS desde su fundación en 1948. En la misma

declaración se reconoce que la salud es uno de los derechos fundamentales de los seres humanos, y que lograr el más alto grado de bienestar depende de la cooperación de individuos y naciones y de la aplicación de medidas sociales y sanitarias.

Existen nutridos estudios sobre organizaciones tóxicas, o que padecen del síndrome de burnout (o estar quemados en el trabajo), estrés laboral y ausentismo. No obstante, partiendo de la psicología organizacional positiva, se intenta caracterizar a las instituciones saludables, que aprovechan y atienden sus recursos y que afrontan las dificultades con resiliencia. Este taxativamente, se centra en el estudio de las fortalezas de los trabajadores y en el comportamiento óptimo de las personas en las organizaciones.

En general, la resiliencia en las organizaciones es considerada una habilidad y es reconocida como un proceso de adaptación positiva hace referencia a un proceso dinámico que abarca los ajuste y adaptabilidad en entornos adversos y desfavorables.



**Figura 6.**

Red de subcategorías de la categoría: Salud Laboral

**Fuente:** autoría propia

#### **4.3.7 Organización Positiva y Resiliente Sensibilización ambiental**

Para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, estas deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real. Entonces se puede considerar que sin conflicto no hay Resiliencia.

Ciertamente, la gestión de personas ha evolucionado las nuevas tendencias se han encauzado hacia el bienestar, la justicia organizacional, las emociones positivas, la comunicación positiva, las relaciones sociales, la coyuntura entre el trabajo y la familia y por sobre todo el fomento de hábitos saludables, así como también otras destrezas que favorecen el bienestar y la felicidad de los trabajadores. Cuando se habla de organizaciones saludables nos referimos a aquellas que **realizan esfuerzos proyectados y proactivos** para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización.

En cuanto a la subcategoría **Talento humano con preparación académica, talento humano formado en diversas áreas y disponibilidad para cumplir el trabajo**

Fue narrada por el informante (IE5:P7) como:

{La fundación cuenta con un talento humano valioso, la gran mayoría profesionales en distintas áreas que solo necesitan motivación laboral para sentirse comprometido con los intereses de la institución}

Sobre este aspecto, Gubman (2000) refiere que, si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva les pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

En este caso, las personas representan el recurso más valioso e importante de toda organización. Pues, es que sin ellas no existe productividad ni se logran las metas. Una organización “heroína” busca el cuidado de la salud física, mental y social de sus empleados. Instaura estrategias que adviertan el *burnout* y

favorece las actividades que promueven el estar involucrado, abstraído y energizado. Asimismo, reconoce la escala de emociones positivas como la gratitud y el valor que contribuyen las fortalezas individuales a la organización.

La subcategoría **Aumentar la motivación y sentido de pertenencia, enfrentar adversidades y es necesario trabajar en equipo y en unión**. Fue interpretada por el actor social (A2 y A6) de esta manera:

[Dispuesta para exista unión, apoyo y trabajo en equipo].

Generalmente aquella organización es que gozan de excelencia están conformadas por equipos de alto desempeño y cuentan con una alta dosis de inteligencia emocional. Para ello, las habilidades sociales se ejercitan y son, en gran medida, el pedal de transformación y evolución de nuestras instituciones.

Por lo tanto, la fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia. Cuanta más cohesión coexista, es más factible que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, y a que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal.



**Figura 7.**

Red de subcategorías de la categoría: Organización Positiva y Resiliente

**Fuente:** autoría propia

#### **4.4 La validación de la información a través del proceso de triangulación**

El propósito de este proceso de triangulación es aumentar la validez de los resultados de una investigación a través mediante la depuración de las deficiencias intrínsecas de un solo método de recogida de la información y el control del sesgo personal de los investigadores. De esta manera puede decirse que cuanto mayor es el grado de triangulación, mayor es la fiabilidad de las

conclusiones alcanzadas (Denzin, 1989 citado por Navarro). Por consiguiente, en esta investigación la triangulación ejecutada fue por teorías, donde se presentan distintas perspectivas de varios autores y actores sociales con relación a las categorías emergidas, localizando puntos de coincidencia y de divergencia que permitieron tener una visión más amplia sobre las mismas.

Las categorías: **resistencia al cambio organizacional, desmotivación e insatisfacción laboral, gestión mal estructurada y sin planificación, desarrollo de habilidades sociales: comunicación y empatía, riesgos psicosociales, salud laboral y organización positiva y resiliente.** fueron validadas a través de la triangulación de teorías, la cual para Gurdián (2007), “consiste en utilizar varias perspectivas para estructurar, analizar e interpretar un mismo conjunto de datos” (p.242).

### **Resistencia al Cambio Organizacional**

Sin duda alguna, el cambio es un fenómeno social que acontece en distintos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipo y manifestaciones. Debido a esto, este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (López, M. 2013). Pero, existen grandiosas potencias de fuerzas de carácter individual, organizacional y social que promueven la estabilidad organizacional y eventualmente la resistencia al cambio.

Por su parte, Robbins y Judge (2006) hablan de dos razones por la que se presenta la resistencia al cambio: la pérdida de lo conocido y la pérdida personal. La primera es la aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo; la segunda está referida al status quo conquistado.

En virtud, García, A. (2011), propone que la resistencia al cambio puede provenir de cómo las personas han definido los propósitos que justifican sus actos.

Dolan, S. (1997): represión (lagunas en la memoria y olvidos), regresión (recurrir a conductas que proporcionaron seguridad en el pasado), proyección (atribución a otra persona de una cualidad que una persona tiene), identificación (con el agente de cambio, no como aceptación del cambio sino como mecanismo de defensa), formación reactiva o mecanismo contrafóbico, la negación o ignorar parte de la realidad no ajustada a los deseos de una persona, la resistencia de beneficio secundario y las del superyó.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son la confluencia de estructuras mentales y estructuras objetivas que guían las prácticas sociales, gerenciales y laborales. Estas dependiendo su dimensión, si están explícitas a gestionar cambios a nivel de toda la organización, debe tener preparación para no ser sorprender a la masa laboral y el timón productivo. De modo, que son los líderes gerenciales los que tienen un compromiso esencial para reconducir contextos conflictivos y evitar situaciones de caos más aun cuando se piensan generar cambios a nivel de la estructura organizativa y que también implica a personas, procesos y tecnologías.

En este orden, la autora de la investigación coincide con los planteamientos de los autores mencionados y considera que FUNDAIMAGEN para no resistir a los cambios, no tener temor por perder lo conocido y a esos nuevos métodos y estrategias debe aumentar su capacidad como organización flexible para así promover la adaptabilidad y no recibir reacciones negativas por parte del colectivo organizativo

## **Desmotivación e Insatisfacción Laboral**

Tener motivación y satisfacción en el espacio laboral, implica reconocer en todas las actividades y acciones que se ejecutan todos aquellos aspectos que dan gusto y deleite tanto a nivel personal como profesional; ciertamente, estar motivado permite demostrar el compromiso entre la institución y la persona. Pero contar con desmotivación e insatisfacción en el trabajo es referirnos a ese desinterés que tienen las personas por desarrollar las actividades y funciones del cargo, merma el entusiasmo original por lograr metas y se presenta una baja energía con la que se trabaja.

Para, Mansilla, F. (2010), indicó que la insatisfacción laboral es de interés porque es un resultado de la vida organizacional, y porque es un predictor significativo de conductas funcionales en la esfera laboral, como el absentismo, la rotación y el cambio y la adaptación del puesto y de organización.

Sin embargo, Caballero, K. (2002) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Por otra parte, Muñoz A. (1990) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Desde esta perspectiva, la motivación y satisfacción laboral constituye una herramienta útil para FUNDAIMAGEN puesto que esto eleva el compromiso de los miembros para con la organización. Pues, tener empleados altamente motivados fácilmente se traduce en empleados comprometidos y con ganas de sumar logros institucionales. Esta motivación es primordial para acrecentar la productividad y aumentar el rendimiento y el desempeño laboral.

La autora de esta investigación valora la necesidad urgente de desarrollar en FUNDAIMAGEN, sistemas de estímulos que permitan brindar satisfacción y

motivación en los espacios laborales de fundaimagen, activando la ilusión y pasión en cada uno de los miembros de la Fundación como ingredientes mágicos para llevar a cabo el trabajo, ofrecer ambientes de trabajo cómodos y confortables, considerar la participación y aportación de ideas en aspectos organizacionales, crear un clima laboral con buenas relaciones de sus actores sociales y tomar en cuenta las condiciones laborales; en fin se trata de mejorar la motivación laboral por su importancia e influencia que tiene en la organización.

### **Gestión Mal estructurada y sin planificación**

Las organizaciones representan una esfera de usos múltiples, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas conformadas por personas. En todas organizaciones, la comunicación y el trabajo en conjunto es esencial para el logro de objetivos organizacionales. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles

De acuerdo, Cuadra, A. (2007), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Por otro lado, Morgado, A. (2001), define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

Para, Hernandez, R (2007), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos puesto que los mismos reflejan que el

potencial humano simboliza un pilar fundamental que sustentan las funciones y objetivos de la organización. La gestión de recursos humanos permite mejorar la cultura organizacional. Las personas son las que desarrollan el trabajo, logran objetivos o contactan con otra persona y si estas personas están mal dirigidas o están en una organización mal estructurada y sin planificación no tienen la suficiente motivación y no cumplirán con expectativas personales ni laborales. Hay que tener en cuenta que para que una organización alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajan en ella estén comprometidas con la misión y la visión de la organización.

### **Desarrollo de Habilidades Sociales: Comunicación y Empatía**

Las habilidades sociales son herramientas claves para cubrir todas las necesidades, iniciando por las más básicas hasta experimentar el más alto nivel de triunfos, a lo largo de la vida siempre se requerirá de relaciones con diversas personas por ello surgen diversidad de destrezas para que esas relaciones comunicacionales y sociales sean constructivas y duraderas.

La mayoría de las organizaciones ya no están conformes de tener en sus listas de profesionales, personas competitivas con grandes conocimientos, expertos en procesos, en mercados o en cualquier otra materia. Sino que en la actualidad demandan habilidades sociales y personales, considerado como ese conjunto de estrategias adquiridas que facilitan la interacción, relación y comunicación de manera eficaz y orientada a la consecución de nuestras metas.

Según Iruarrizaga (1997): "La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas."

Para García, C. (2005), las habilidades sociales son un conjunto de habilidades y capacidades (variadas y específicas) para el contacto interpersonal y la solución de problemas de índole interpersonal y/o socioemocional. Estas habilidades y capacidades se aplican en actividades desde básicas hasta avanzadas e instrumentales.

Camacho, C. (2005), sostenían que era imposible desarrollar una definición consistente de habilidad social puesto que ésta es parcialmente dependiente del contexto, el cual es muy cambiante. Afirmaban que la habilidad social debía considerarse dentro de un marco cultural determinado, y los patrones de comunicación varían ampliamente entre culturas y dentro de una misma cultura, dependiendo de factores tales como la edad, el sexo, la clase social y la educación. Además, el grado de efectividad mostrado por una persona dependería de lo que deseaba lograr en la situación particular en que se encontrara. La conducta considerada apropiada en una situación podía ser, obviamente, inapropiada en otra.

Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos, puesto que la mayoría de las organizaciones desafían retos que requieren de mucha inteligencia social en esa esfera organizacional. Por lo general las organizaciones excelentes están conformadas por equipos de alto desempeño y con una elevada dosis de inteligencia emocional por lo que las habilidades sociales se ejercitan y son, en gran medida, la palanca de transformación y crecimiento de nuestro ámbito organizativo. De tal modo que sería beneficioso desarrollar las habilidades sociales en FUNDAIMAGEN, esto permitiría: mayor facilidad para lograr los objetivos, elevar la autoestima de los trabajadores, contar con la capacidad de liderazgo, tener una actitud mental positiva, felicidad laboral, ser un agente de cambio, tener una mente abierta y mayor tolerancia, astucia para resolver problemas, ser conciliador y por último consolidar un maravilloso desarrollo personal.

## **Riesgos Psicosociales**

Los riesgos psicosociales, son aquellos que se producen en las condiciones organizacionales, resultan ser dinámicas y cambiantes. Esto supone que los cambios económicos, financieros y laborales que se están generando en las empresas pueden dar inicio a nuevas formas de riesgos psicosociales, nuevos riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, es tarea de la labor preventiva disponer de los procedimientos de alerta apropiados para identificar tales riesgos y así vigilar las nuevas posibles amenazas a la salud en el trabajo.

Según la Organización Internacional del Trabajo, son: “las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente y las condiciones de su organización, por una parte; y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y experiencias, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

Benavides, (2002): Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo.

Griffiths, (1999) un riesgo psicosocial laboral es el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes.

De acuerdo a lo anterior, permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos, pues los riesgos psicosociales significan las condiciones concurrentes en una situación que tengan relación directa con la organización del trabajo. No obstante, en FUNDAIMAGEN es necesario,

establecer métodos de revisión constante en relación con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras.

Por ende, la estructura de la organización (falta de definición o conflicto de competencias, comunicación e información escasa o distorsionada, pocas o conflictivas relaciones personales y estilo de mando autoritario) y características del empleo (mal diseño del puesto, malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, salario inadecuado) simbolizan un indicador de cómo está la organización brindando unas condiciones laborales adecuadas a sus trabajadores, reiterando que lo primordial es descubrir, prevenir y/o subsanar las posibles situaciones problemáticas relacionadas con los riesgos psicosociales. Se debe tener presente que el ser humano no es una máquina de producir. Se trata normalmente de una evaluación multifactorial, que tiene en cuenta aspectos de la tarea, la organización del trabajo, el ambiente y el desempeño.

### **Salud Laboral**

La promoción de la salud en las áreas laborales figura como una combinación de acciones educacionales, organizacionales y ambientales que están diseñadas para apuntalar las conductas que conduzcan a la salud de los empleados y reducir los factores de riesgo. Son diversos los beneficios por promover la salud en el trabajo, en ello se tiene aumento en la productividad de la fuerza de trabajo, el decremento del ausentismo y absentismo, eleva la moral de los empleados manifestado en la lealtad y compromiso hacia la organización, reduce la rotación, desarrolla habilidades en el talento humano para ejecutar tareas de alta calidad y por último el amplía la satisfacción laboral.

Gómez, I. 2006) afirma que las condiciones de trabajo pueden influir positiva o negativamente en la salud, aumentando el nivel de esta o causando la pérdida de la misma.

De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su primera reunión en 1950 y revisada en su duodécima reunión en 1995, "la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; y en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad"

Acosta, H. (2014), por su parte, plantean que la promoción de la salud en el trabajo permitirá la reducción de los costos médicos, las discapacidades y el ausentismo, y aumentará el compromiso de los trabajadores. Así mismo, enfatizan la participación de los empleados en intervenciones planeadas que permiten alcanzar el bienestar y la efectividad organizacional.

En relación a lo comentado la investigadora de este estudio coincide con los autores, al considerar que la meta primaria en los ámbitos laborales debe ser organizar y cambiar las condiciones de trabajo al igual que desarrollar los aspectos que favorecen la salud de los empleados. No obstante, en FUNDAIMAGEN, se requiere de participación y empoderamiento como talentos decisivos; así como también el impulso de competencias afines al proceso de toma de decisiones y al aprendizaje de experiencias que permitan

desarrollar las capacidades vistas como fundamentales para el éxito de los programas de promoción de la salud en el trabajo.

### **Organización Positiva y Resiliente**

Al hablar de organización saludable implica referirnos a dos conceptos: organización y salud. Estos hacen referencia a los modos en que se estructuran y gestionan los métodos de trabajo, tomando en consideración el diseño de los puestos, las jornadas laborales, los estilos gerenciales, la efectividad y eficacia organizacional y las tácticas o estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos.

Según Hernandez C. (2014). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos los componentes de la misma, esto es, empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios y para la sociedad en general."

Para Grueso, H. (2013) las definen como «aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos.

De acuerdo, Moreno, L. (2014), el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital humano y social, y el más actual, así llamado: capital psicológico positivo.

Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos, pues una organización saludable, positiva y resiliente es aquella caracterizada por invertir esfuerzos de colaboración, metódicos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, generando comodidad en los puestos de trabajos bien diseñados y significativos, propiciando ambientes sociales de apoyo y finalmente brindar oportunidades equánimes y posibles para el desarrollo de la carrera y del

balance trabajo-vida. Por tanto, todas las organizaciones saludables deben limitarse a compensar las necesidades básicas de los trabajadores en temas de salud en el trabajo.

No obstante, las organizaciones positivas enumeran ciertas características: como, por ejemplo: cuidan la salud personal e institucional, saben enfrentar las crisis con una actitud de adaptación y crecimiento, es decir, son resilientes.

Debido a esto y en aras de que FUNDAIMAGEN pueda ser una organización saludable, positiva y resiliente debe contar con empleados sanos, pues no deben olvidar que es la gente el recurso más importante de contexto organizacional. Por consiguiente, puede la fundación llegar a ser “heroína” que tenga como propósito cuidar de la salud física, mental y social del talento humano, que instaure estrategias que prevengan el personal quemado y apoltronamiento en puestos de trabajo, que favorezca las actividades que promueven el estar involucrado, absorto y energizado y por último que reconozca y valore la importancia de las emociones al igual positivas como la gratitud, así como el valor que aportan las fortalezas individuales a la organización

## APARTADO V

### PLAN DE ACCIÓN INTEGRADOR RESILIENCIA COMO HABILIDAD SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN GERENCIAL DE FUNDAIMAGEN

#### 5.1 Planificación

En cuanto a la fase de planificación en el proceso de investigación acción participativa, se guía hacia la acción implicando al investigador y actores sociales, proporciona fácilmente el dialogo de opiniones desde la óptica de los actores, se precisan los objetivos y se logran compromisos. No obstante, esta fase partió del diagnóstico participativo, donde proyectó prioridades estrictas que permitieron realizar el plan de acción integrador apoyado en actividades de carácter formativa dirigidas a empleados, obreros y gerentes del espacio organizativo FUNDAIMAGEN.

Es de hacer notar que en el proceso de elaboración del plan se consideraron las categorías emergidas puesto que delimitan las necesidades a atender, focalizadas en siete ejes: **Resistencia al cambio organizacional, Desmotivación e insatisfacción laboral, Gestión Institucional mal estructurada y sin planificación, Desarrollo de habilidades sociales: Comunicación y Empatía, Riesgos Psicosociales, Salud laboral y Organización positiva y Resiliente.** De tal manera que en cada uno de estos planes se ostentan objetivos, acciones y recursos, así como los responsables de cada actividad; es por ello, la importancia que tuvo la construcción colectiva de los actores sociales involucrados, construcción que se sostuvo en un coloquio reflexivo, abierto y crítico ya que la autenticación del plan reside en

que los miembros de la Fundación lo comprendan y sientan que pueden actuar de forma comprometida y voluntaria esto con el firme propósito de forjar cambios para transformar el escenario.

## **5.2 Fundamentación**

Las organizaciones como espacios laborales de carácter público, debe ser fuentes generadoras de acciones, programas, actividades, experiencias, conocimientos, de innovaciones, debe jugar un rol esencial en el fomento de conductas que optimicen la relación del ser humano con su entorno. En tal sentido, la resiliencia implica más que una posición teórica una visión transdisciplinaria de acción social, desde la cual se abordan problemáticas relacionadas a grupos etéreos los cuales revisten gran vulnerabilidad psicosocial.

Resulta claro, que, desde la teoría de la Resiliencia y su promoción, se detallan ciertas estrategias posibles de ser desarrolladas en los ambientes laborales.

De una manera proactiva, las personas involucradas podrían intervenir al menos en las siguientes áreas:

a.- Enriquecer las relaciones entre las personas, fortificando los enlaces y puentes que motiven el contacto con los otros.

b.- Desarrollar habilidades de convivencia, activando cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables.

c.- Desarrollar empatía y fortalecer la comunicación.

d.- Creer en el potencial de los trabajadores y fortalecer la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.

e.- Promover la participación en procesos de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

f.- Disponer de lugares de trabajos con políticas claras de salud.

g.- Incluir la ergonomía y la actividad física (recreativa) en la jornada laboral.

h.- Crear programas preventivos de salud laboral.

i.- Desarrollo de actividades artísticas, recreativas, de asociatividad.

En fin, un escenario organizacional resiliente, es aquel que en momentos de cambios incitados por condiciones económicas o sociales y/o fruto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización, son competentes de mostrar un desempeño superior a otras y consiguen beneficios agregados a partir de circunstancias adversas o inesperadas.

Se consideran instituciones innovadoras, creativas, democráticas, que aprecian lo colectivo, la lucidez en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores. Es que son ambientes que, al tener al centro a la persona, acercarán el proyecto institucional al proyecto propio de desarrollo de cada trabajador. Así las metas de la Institución no podrán estar ajenas a las metas de cada sujeto.

### **5.3 Objetivos**

- Fomentar en los actores sociales la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el ámbito organizativo de FUNDAIMAGEN.
- Diseñar sistemas de reconocimiento y promoción del talento humano a fin de aumentar el entusiasmo y la creatividad en contexto organizacional.
- Consolidar equipos de alto desempeño para armonizar y negociar en el contexto organizativo la consecución de objetivos, nuevas estrategias y métodos de trabajo efectivos
- Fortalecer vínculos con sus semejantes para optimizar el flujo comunicacional, la cooperación y ayuda mutua que tiendan a la búsqueda del bienestar del colectivo organizativa

- Sensibilizar a los actores sociales acerca de las condiciones y organización del trabajo en FUNDAIMAGEN
- Promover el desarrollo de actividades y medidas necesarias y justas para prevenir riesgos derivados del trabajo en Fundaimagen.
- Identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho para alcanzar una eficacia colectiva en FUNDAIMAGEN.

**Plan de acción: Resistencia al Cambio Organizacional**

**Objetivo:** Fomentar en los actores sociales la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el ámbito organizativo de FUNDAIMAGEN

Acciones	Objetivos	Contenido	Técnica Empleada	Responsable	FECHA
<p>Jornada de intercambio de Experiencia: Coloquio sobre el Fenómeno de la Resiliencia, temor al cambio.</p>	<p>Reflexionar sobre el manejo del cambio y proceso de adaptabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiliencia</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Capacidad para trabajar con pasión e ilusión</li> </ul>	<p>Diálogo entre los actores sociales.</p> <p>Conferencia central de las experiencias</p>	<p>-Lcda. Isdalis Navarro</p>	<p>01/02/2018</p>

**Plan de acción: Desmotivación e Insatisfacción Laboral**

**Objetivo:** Diseñar sistemas de reconocimiento y promoción del talento humano a fin de aumentar el entusiasmo y la creatividad en contexto organizacional.

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Técnica Empleada</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Juegos Recreativos sobre Motivación Laboral y sistemas de estímulos laborales	Fortalecer en el talento humano el reconocimiento en la actividad que realizan sobre todo aquellos elementos que dan satisfacción personal y profesional	Burnout (Personal Quemado) Insatisfacción Laboral	Técnica de los 10 Deseos	-Lcda. Isdalis Navarro	13/02/2018

**Plan de acción: Gestión Organizacional Mal Estructurada y sin Planificación**

**Objetivo:** Consolidar equipos de alto desempeño para armonizar y negociar en el contexto organizativo la consecución de objetivos, nuevas estrategias y métodos de trabajo efectivos

Acciones	Objetivos	Contenido	Técnica Empleada	Responsable	Fecha
Taller de Gerencia y Liderazgo como factor de integración social en el desempeño laboral.	Contribuir a través de actividades formativas y recreativas a la transformación de conductas y actitudes del individuo en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Estilos Gerenciales</li> </ul>	Reflexión colectiva Lectura de las 10 Estrategias de la cucaracha	Lcda. Isdalis Navarro	22/02/2018

<b>Plan de acción: Desarrollo de Habilidades Sociales: Comunicación y Empatía</b>
---

**Objetivo** Fortalecer vínculos con sus semejantes para optimizar el flujo comunicacional, la cooperación y ayuda mutua que tiendan a la búsqueda del bienestar del colectivo organizativa.

Acciones	Objetivos	Contenido	Técnica Empleada	Responsable	Fecha
Elaboración de mensajes	Fomentar la integración social y formación organizacional en los actores sociales de FUNDAIMAGEN	-Organización Saludable	- Papelógrafo	-Lcda. Isdalis Navarro. -Trabajadores de FUNDAIMAGEN	02/03/2018

**Plan de acción: Riesgos Psicosociales**

**Objetivo general:** Sensibilizar a los actores sociales a cerca las condiciones y organización del trabajo en FUNDAIMAGEN

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Técnica Empleada</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Jornada de Sensibilización Psicosocial.	Sensibilizar al contexto organizativo de Fundaimagen a través del fomento de los factores de riesgo para la salud que se origina en la organización.	Estrés laboral Apoltronamiento	Interpretación del Video síndrome de la Rana hervida	Lcda. Isdalis Navarro	12/03/2018

**Plan de acción: Salud Laboral**

**Objetivo general:** Promover el desarrollo de actividades y medidas necesarias y justas para prevenir riesgos derivados del trabajo en Fundaimagen.

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Técnica Empleada</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Jornada de sensibilización laboral	Concienciar al contexto organizativo de Fundaimagen a cerca de los riesgos para la salud en el trabajo.	Ergonomía	Gimnasia Laboral	Lcda. En entrenamiento físico Rosana Salcedo Lcda. Isdalis Navarro	16/03/2018

**Plan de acción: Organización Positiva y Resiliente**

**Objetivo general:** Identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho para alcanzar una eficacia colectiva en FUNDAIMAGEN

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Técnica Empleada</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Jornada de sensibilización laboral	Sensibilizar al contexto organizativo de Fundaimagen para ser una organización sana, saludable, positiva y resiliente	Organización Resiliente Personas Resilientes	Charla Lectura mensaje motivacional: Zanahoria, huevos y café.	- Dra. Yarith Navarro Lcda. Isdalis Navarro	22/03/2018

## **5.4 Ejecución**

En esta etapa se implementaron las acciones planificadas para la transformación gerencial en FUNDAIMAGEN. A través del plan de acción integrador se debe pretender abarcar y dar salida a diversas áreas del contexto organizativo desde lo ético, conceptual y metodológico que se exprese en actitudes, sentimientos y valores, con una noción innovadora, que ayude a producir cambios que coadyuven al mejoramiento de la calidad organizacional en la gerencia pública.

No obstante, la oportunidad de conocer el ámbito donde se desarrolló la investigación proporcionó la preparación y ejecución del plan de acción, contentivo de un conjunto de actividades formativa y físico - recreativas, que favorecen a la transformación de conductas y actitudes de los actores sociales de donde emergieron nuevos comportamientos y actitudes en cuanto a la resiliencia como habilidad social.

En tal caso, esta investigación, en su siguiente fase de como lo es ejecución fue estimada como una realidad abierta, que registró el proceso de las acciones y condiciones en las que éstas se efectuaron. Por ende, en esta fase fue de gran valor el registro de todo lo acontecido y la reserva de datos a medida que se avanzaba, lo que permitió contar con una sólida base de información para la reflexión y la re programación, de esta forma, después de ejecutada cada actividad se evaluaban los aspectos efectivos de la planificación y se emprendían acciones para corregir las debilidades en programas futuros.

Cabe destacar, que en esta fase es preciso indicar que una vez realizado el diagnóstico participativo, emergieron categorías que permitieron tener una perspectiva desarrollada del escenario en función de los conocimientos de los actores sociales de FUNDAIMAGEN, de allí surgieron las necesidades primordiales, entre ellas: dar a conocer la resiliencia, fomentar la adaptabilidad, promover la flexibilidad, reimpulsar la ilusión y la pasión como habilidades sociales y estimular al potencial humano.

A continuación, se presenta de forma explícita el desarrollo de las actividades que contempla el plan de acción integrador en sus siete ejes.

### **Actividades ejecutadas en el plan de acción: Resistencia al cambio Organizacional**

El objetivo general que persiguió este plan fue Fomentar en los actores sociales la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el ámbito organizativo de FUNDAIMAGEN

#### **I Jornada de Intercambio de Experiencia y Coloquio sobre “El Fenómeno de la Resiliencia, temor al cambio”:**

La I Jornada se realizó el día 01 de febrero de 2018, en el Departamento de Recursos Humanos de FUNDAIMAGEN, donde se desarrolló un círculo de diálogo de los actores sociales y una conferencia central de exposición de experiencia presentado por cada uno de los actores; aunado al debate y al intercambio de prácticas y conocimientos se trataron diversos tópicos como: resiliencia, comunicación asertiva, creatividad, flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para trabajar con pasión e ilusión. Dicha actividad estuvo a cargo de Lcda. Isdalis Navarro.

Durante el desarrollo de esta actividad se generó un clima de interés por las temáticas presentadas entre los asistentes y al finalizar cada ponencia hubo interacción a través del ciclo de preguntas, respuestas y reflexiones

En esta investigación el diálogo e intercambio de experiencias entre trabajadores y gerentes constituyó un aprendizaje mutuo; puesto que este pretendió promover la construcción social de la práctica mediante la reciprocidad de opiniones, sentires, retratos, credos, nociones, concepciones, destrezas, tradiciones, aspiraciones, vivencias y emociones para alcanzar la comprensión común y la plenitud de la vida. Los participantes entran en un coloquio que rompe las conexiones de poder entre quien supuestamente cuenta con mayor experiencia y quien no sabe. Esta dicotomía inhibe la reflexión y

suprime el entendimiento conjunto lo cual perpetua el autoritarismo. En cambio, si realmente ocurre un diálogo, ambas partes se tomarán positivamente como interlocutores válidos reconociendo las diferencias con respeto sin llegar a aceptar la verdad ajena como suya. Cada quien entenderá al otro en sus propios términos

La evaluación de esta actividad se realizó a través de la participación y reflexión de los asistentes en torno a los saberes presentados y la necesidad de que los actores sociales reflexionen acerca de los cambios fundamentales en los estilos gerenciales

Actividades ejecutadas en el plan de acción: Desmotivación e Insatisfacción Laboral

### **I Juegos Recreativos Técnica de los 10 Deseos tópicos Motivación y sistema de estímulos laborales**

La realización de estas actividades recreativa se llevó a cabo el 13 de febrero de 2018, fue facilitado por la Lcda. Isdalis Navarro Analista de Talento Humano, contó con la participación de trabajadores de las distintas oficinas de FUNDAIMAGEN.

#### **Objetivos del taller:**

- Diseñar sistemas de reconocimiento y promoción del talento humano a fin de aumentar el entusiasmo y la creatividad en contexto organizacional.

#### **Técnica de los 10 deseos:**

Elaborada por D. González Serra, reconocido psicólogo cubano, esta técnica permite conocer las necesidades, motivaciones y aspiraciones primordiales del sujeto, en este caso de los trabajadores de FUNDAIMAGEN, así como descubrir aspectos que constituyen conflictos en la vida afectiva del examinado y por ende que hace vida laboral en el contexto organizativo. El objetivo general es explorar el desarrollo de la esfera motivacional del sujeto.

### **Orientaciones Metodológicas:**

La participación de los actores sociales de FUNDAIMAGEN en esta técnica coadyuvó en el proceso emocional de los trabajadores en cuanto al estudio de conciencia y sentimientos. Permitió reflexionar acerca de cómo incorporar lo indagado a lo cotidiano como vivencia para alcanzar la transformación del contexto. Es así como por medio de esta técnica asume en sus requerimientos no solo la formación de conocimientos, sino además que se realiza a partir de un método reflexivo y vivencial, donde se expresa el compromiso, el sentido hacia lo que se aprende y cómo se aprende y se propicie el acto de crecimiento personal y profesional.

### **Sistema de evaluación:**

Los participantes, teniendo en cuenta el proceso reflexivo realizado y valiéndose de las vivencias que cada uno tiene, los modos de actuación profesional incorporados y las experiencias del grupo, proyectan las estrategias y/o alternativas que se pueden aplicar para la solución de los problemas discutidos.

### **Actividades ejecutadas en el plan de acción: Gestión Mal Estructurada y sin planificación**

El objetivo general que orientó este plan fue Consolidar equipos de alto desempeño para armonizar y negociar en el contexto organizativo la consecución de objetivos, nuevas estrategias y métodos de trabajo efectivos

### **Taller de Gerencia y Liderazgo y las 10 Estrategias de la Cucaracha**

El taller se realizó el 22 de febrero de 2018, fue facilitado por la Lcda. Isdalis Navarro, contó con la participación de trabajadores de las unidades de Recursos Humano, Proyectos y Administración de FUNDAIMAGEN.

**Objetivos del taller:**

Contribuir a través de actividades educativas y recreativas a la transformación de conductas y actitudes del individuo.

**Contenido del eje temático:**

**Tema I:** Gerencia y liderazgo como factor de integración social en el desempeño laboral

**Orientaciones Metodológicas:**

La preparación de los actores sociales de FUNDAIMAGEN en temáticas gerenciales desde la cultura organizacional, coadyuvó en el proceso formativo, en la adquisición de conciencia de cómo incorporar lo aprendido a lo cotidiano como vivencia para alcanzar la transformación del contexto. Debido a esto, el taller asume en sus requerimientos no solo la formación de conocimientos, sino además que se realiza a partir de un método reflexivo y vivencial, donde se expresa el compromiso, el sentido hacia lo que se aprende y cómo se aprende y se propicie el acto de crecimiento personal y profesional. Además, hace énfasis en la metáfora creada por Craig Honey que pretende llevarnos a la meditación sobre las estrategias que nos permiten sobrevivir y tener éxito en situaciones complejas. Muchos sólo verían en la cucaracha un insecto repugnante; alguien ha descubierto en ella lecciones admirables

**Sistema de evaluación:**

En este aspecto, los participantes, teniendo en cuenta la lectura de las 10 Estrategias de la Cucaracha y el proceso reflexivo realizado, valiéndose de las vivencias que cada uno tiene, los modos de actuación profesional incorporados y las experiencias del grupo, proyectan las estrategias y/o alternativas que se pueden aplicar para la solución de los problemas discutidos.

**Actividades ejecutadas en el plan de acción: Desarrollo de Habilidades Sociales: Comunicación y empatía**

Su objetivo está enmarcado en Fortalecer vínculos con sus semejantes para optimizar el flujo comunicacional, la cooperación y ayuda mutua que tiendan a la búsqueda del bienestar del colectivo organizativa.

**Elaboración de Mensajes “Papelógrafo”**

A través de elaboración de mensaje se realizó actividad el 02 de marzo del año 2018, por la Lcda. Isdalis Navarro donde se contó con la presencia de los actores sociales de Fundaimagen, y se llevó a cabo actividades en cuanto a la discusión de cómo lograr una organización saludable respuesta que fueron plasmada en un papelógrafo. Cabe destacar, que esta técnica se basó en que los trabajadores expresaran los deseos, anhelos y aspiraciones que tienen para contar con una organización sana y que haya felicidad laboral.

**Actividades ejecutadas en el plan de acción. Riesgos Psicosociales**

Su objetivo se basa en Sensibilizar a los actores sociales a cerca las condiciones y organización del trabajo en FUNDAIMAGEN

Jornada de Sensibilización Psicosocial difusión del video “Síndrome de la Rana Hervida”

Esta actividad se realizó el día 12 de marzo de 21018 y consistió en la difusión y transmisión del video, partiendo de la analogía que se toma del libro "La rana que no sabía que estaba hervida... y otras lecciones de vida" del escritor y filosofo Franco- Suizo Oliver Clerc, que se destaca por escribir libros de autoayuda.

**Actividades ejecutadas en el plan de acción. Salud Laboral**

**Jornada de Sensibilización Laboral “Gimnasia Laboral- Pausa Activa”**

Su principal objetivo es Promover el desarrollo de actividades y medidas necesarias y justas para prevenir riesgos derivados del trabajo en Fundaimagen.

Partiendo de la rutina y permanencia prolongada durante la jornada laboral en cualquier postura que lleven a cabo los trabajadores, la cual les produce ciertos vicios posturales que a la larga se convierten en lesiones difíciles de manejar y las cuales necesitan periódicamente para su corrección una compensación física. Emerge la necesidad de hacer una pausa activa o GIMNASIA LABORAL, en el contexto organizacional con el propósito de brindar una secuencia de movimientos, que han sido diseñados para ser realizados antes, durante y después de la jornada laboral esto con la intención de aumentar la eficacia y confort en el trabajo. No obstante, esta actividad se llevó a cabo el 16 de marzo de 2018 en las instalaciones de FUNDAIMAGEN, fue facilitado por la Lcda. En Entrenamiento Físico y Deportivo Rosan Salcedo y se contó con la participación de los trabajadores de la Fundación

**Actividades ejecutadas en el Plan de acción: Organización Positiva y Resiliente**

**Charla sobre Comunicación y Habilidades Sociales y Lectura del Mensaje Motivacional Zanahorias, huevos y café**

Esta actividad se realizó el 22 de marzo de 2018, consistió en la realización de visitas guiadas, orientaciones y entrega de mensaje motivacional, a cargo de la Dra. Yarith Navarro. El objetivo que orientó esta actividad consistió en informar al personal que labora en las diversas dependencias de FUNDAIMAGEN sobre las habilidades sociales. Con esta charla se logró que los trabajadores organizados concientizaran la resiliencia como habilidad social.

## **APARTADO VI**

### **REFLEXIÓN FINAL**

#### **6.1 Consideraciones Finales**

Con respecto a este trabajo de investigación representa un gran reto y desafío además de ser un fructífero trabajo, son muchos los aprendizajes obtenidos. Ciertamente con el mundo tan globalizado van germinando nuevas formas de interpretar la realidad del fenómeno de estudio. No obstante, en un escenario donde la transformación se ha venido patentizando en el compromiso que asumen los actores sociales para resolver sus problemas y cambiar la realidad en un contexto organizacional, donde la convivencia social o la compatibilidad de grupos humanos en un mismo espacio se caracteriza por costumbres, valores, principios, conductas y comportamientos.

Del modo, que cuando se da pie a una investigación en la cual el propósito es transformar, concurren sueños, esperanzas, expectativas, pero sobre todo temores, aunque el transitar no fue fácil se contó con la disposición de quienes son los protagonistas (actores sociales) de este proceso de resiliencia iniciado en Fundaimagen. Asimismo, hay que destacar, que no se intenta dar por consumado el trabajo, pero se quiere que esta investigación genere nuevos proyectos o nuevas ideas desde la óptica de la investigación acción participativa que den prolongación y seguimiento a todas las acciones transformadoras promovidas. En este orden, se presentan las reflexiones que emergieron producto de la experiencia significativa vivida.

En el ámbito organizativo FUNDAIMAGEN, de acuerdo a la percepción de sus actores sociales se evidenció la necesidad fomentar adaptabilidad del colectivo ante cualquier situación, aumentar la motivación en los trabajadores, promover la salud y bienestar laboral y por último conformar equipos de alto desempeño.

Desde una perspectiva crítica, el problema surgió de una situación real de FUNDAIMAGEN y su objetivo fue transformar esa realidad para mejorar su

colectivo de actores sociales de ese contexto organizativo. Por consiguiente, durante el proceso investigativo se generó un clima de armónico, participativo, de sentido de pertenencia, de valores y de establecimiento de responsabilidades para que pudieran ocurrir transformaciones en la realidad.

En tal caso, la interacción social generada desde el diálogo en el colectivo organizacional de FUNDAIMAGEN, se percibe que la comunicación forma la base de las relaciones humanas y es necesaria en los procesos de consenso, y establecimiento de responsabilidades para lograr los cambios.

En otras palabras, durante el proceso investigativo se apreció el nivel activo de participación del colectivo inmerso en la realidad estudiada, en cada actividad formativa elaborada se estimó la participación de empleados, gerentes y obreros. Se llevaron a cabo tácticas gerenciales, intercambio de experiencias, coloquios, charlas, taller, lectura de mensaje, difusión de parábolas, la intención era propiciar un ambiente de convivencia, armonía, solidaridad y respeto entre compañeros de trabajo.

Es de hacer notar, que las habilidades gerenciales y acciones transformadoras realizadas crearon actitudes de motivación y satisfacción laboral. Desde esta perspectiva se pudo confirmar que la organización representa un espacio apropiado para la transformación de los gerentes y trabajadores en la convivencia por ser un proceso que genera cambios sociales en el mismo.

## **6.2 Aportes de la investigación**

Resulta claro, que manejar la incertidumbre dentro de la organización en escenarios adversos en la actualidad, ya sea por efectos de la crisis económica o bien por las condiciones del contexto local amerita de herramientas para enfrentar estas situaciones. En este sentido, la propuesta de promover la resiliencia como acción transformadora de la gerencia de FUNDAIMAGEN como instrumento de fortalecimiento y potenciación de las capacidades individuales y colectivas puede

ayudar a generar aprendizaje en ambientes desfavorables adicionando experiencias y vivencias a lo individual como al colectivo organizacional.

No cabe duda, que gerenciar en escenarios adversos parece tarea difícil; pero si bien es cierto gran cantidad de organizaciones en esta era desafían las adversidades; la sobrevivencia de cada organización puede depender desde el punto de vista estratégico de la capacidad de adaptarse a ambientes adversos y en este sentido, no solo la organización como ente, sino también la de sus trabajadores.

En FUNDAIMAGEN, se identificaron una serie de problemas organizacionales, los cuales pueden considerarse problemas psicosociales, producto de la interacción individual y colectiva dentro de la estructura de la organización, es por ello que la solución a situaciones de este orden se aborda desde el fomento de la toma de conciencia y la reconexión de las reacciones propias ante los acontecimientos que suceden en el entorno. Desde esta perspectiva a continuación, se enuncian los principales aportes generados en este trabajo de investigación:

**1° Aprendizaje en entornos adversos:** permitió a los actores sociales de FUNDAIMAGEN, comprender que el aprendizaje en escenarios adversos ha sido y será siempre relevante pues será una diferencia comparativa y distintiva dentro de las organizaciones. Potenciarse ante los eventos del futuro y activar el aprendizaje organizacional permite elevar las competencias resilientes ante posibles contingencias y adversidades.

**2° Nueva Cultura Organizacional,** a través de la coalición entre empleados, obreros y gerentes y su interacción organizacional se percibió el desarrollo dinámico de valores, ideas y experiencias. El instrumento básico es la necesidad de que la organización sea más competitiva y cuente con procesos para seguir cambiando y garantizar la supervivencia en el futuro. Solo aquellas organizaciones que han respondido al cambio han logrado una transición exitosa.

**3°** Otro aspecto importante a considerar se refiere al énfasis que se le ha puesto a la **adaptabilidad**, el cambio es uno de los procesos que se ha dado con mayor frecuencia en FUNDAIMAGEN, las reacciones forjan cierta resistencia en los trabajadores, pero a la final se genera un alto deseo por involucrarse y ser parte del

cambio. No cabe duda que son los cambios parte del proceso de transformación y crecimiento de la organización. El papel del gerente es fundamental en cada decisión pues la adaptabilidad por parte de los trabajadores ante un cambio dentro del escenario organizativo dependerá del nivel y enfoque que propicie en cuanto a niveles de comunicación y decisión, la adaptabilidad constituye un proceso de aprendizaje.

4° Por otro lado, se percibe que se puede contar con **empleados sanos**, el bienestar del talento humano se convierte en un objetivo prioritario en la organización. Es necesario saber lo importante que es cuidar a los trabajadores para superar las altas exigencias del frenético cambio; no obstante, el éxito de FUNDAIMAGEN se deberá a que haya empleados psicológicamente sanos, es de saber que las organizaciones saludables no se limitan en satisfacer necesidades básicas de los trabajadores, sino que incorporan un enfoque integral como la retención y seducción del talento humano.

5° Se puede propiciar la **Felicidad en el trabajo**; el reto siempre será lograr el bienestar de los trabajadores a través de un buen clima laboral, motivación y reconocimiento en el trabajo, este es el arma más potente para atraer y retener al trabajador. Se trata de conocer al equipo de trabajo y crear espacios o ambientes favorables para su crecimiento y desarrollo. No cabe duda que conseguir la felicidad laboral, reduce el absentismo, aumenta el sentido de pertenencia, desarrolla el compromiso y por último alcanza la cohesión del equipo.

6° Se crea la necesidad de consolidar **equipos de alto desempeño con capacidad de renacer ante situaciones adversas**, la creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos permite que las organizaciones manifiesten la tendencia de querer que sus empleados trabajen en equipo, obtengan un buen desempeño y desarrollen la habilidad social para enfrentar adversidades. Ciertamente, los miembros de los equipos de alto desempeño aúnan sus fortalezas en beneficio del grupo y ello se reduce a la obtención de los resultados más alto de lo previsto; sus principales características son: tener objetivos definidos y claro, comunicación efectiva, participación activa, orientación a la solución de los

problemas, aspiración a la excelencia, celebración de los éxitos, trabajar en equipo, equipos multidisciplinario y compromiso.

7° Los hallazgos mencionados anteriormente, permiten afirmar que en el ámbito organizativo FUNDAIMAGEN, una vez desarrolladas las diversas acciones del plan integrador, se pudo percibir una nueva cosmovisión de su entorno, lo que se traduce en un **proceso de resiliencia como habilidad social para la transformación gerencial** y en todos los actores sociales involucrados. Igualmente se observó la capacidad de adaptabilidad a los procesos de cambio traducida ésta en comportamientos, actitudes, aprendizajes y desarrollo de habilidades sociales dentro de la organización.

Para finalizar, esta investigación se sintetiza como un aporte significativo la **resiliencia como habilidad social**, concebida como una estrategia que posibilita la promoción de habilidades sociales dentro de entornos organizacionales, desarrollo de capacidad para adaptarse al cambio, promoción de aprendizaje para enfrentar desafíos, turbulencias y crisis además de aprender a salir transformado por alguna adversidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, H. 2014. Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. Revista de Psicología Social/International Journal of Social Psychology, 2015 <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>versión On-line ISSN 1695-2294versión impresa ISSN 0212-9728 Anal. Psicol. vol.30 no.1 Murcia ene. 2014.
- Araujo, M. 2007. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Trabajo de Grado. Trujillo.
- Blanco, M. 2003. El estrés en el trabajo. Revista Ciencia y Cultura versión impresa ISSN 2077-3323 Rev Cien Cult n.12 La Paz mayo.
- Bravo. 201. Trabajo de Grado. Resiliencia en obreros y empleados administrativos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre- Carúpano, Universidad de Oriente Núcleo Sucre – Carúpano.
- Becoña, E. 2006. Resiliencia definición y características y utilidad del concepto. Revista psicopatología y psicología clínica vol. 11 2006.
- Boffelli, P. 2006. La enseñanza de la investigación desde la perspectiva de la investigación acción. Barquisimeto: UNESR (Tesis Doctoral).
- Caballero, K. 2002. Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza versión On-line ISSN 1989-7790versión impresa ISSN 0465-546X. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Camacho, G. 2005. Habilidades sociales, clima social familiar y rendimiento académico en estudiantes universitario. Escuela Profesional de Psicología Liberabit v.11 n.11 Lima. periódicos electrónicos en psicología. Revista Profesional Española de Terapia Cognitivo-Conductual 3 (2005), 1- 27 Habilidades sociales en adolescencia: un programa de intervención. Cristina. arte Camacho Calvo ICPR (Instituto Clínico de Rehabilitación y Psicoterapia)
- Carrasquero. 2007. Trabajo Doctoral. Coeficiente de Adversidad y Resiliencia en Personal de a Bordo de la Marina Mercante. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin, Maracaibo-Zulia.
- Cea, A. 1999. Metodología Cualitativa. Estrategias y técnicas de Investigación Social. Editorial Síntesis. Madrid P. 43
- Cuadra, A. 2007. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum N.º 22 Vol.2:40-56.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. 1998. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. London: Sege Publications Ltd.
- Denzin, N. 1989. La ley de investigación: una introducción teórica a métodos sociológicos. Editorial: Prentice Hall (Englewood Cliffs, N.J.) 3ª edición.
- Dos Santos, T. 2002. La teoría de la dependencia Balance y perspectivas [https://www.escuelaformacionpolitica.com/uploads/6/6/7/0/66702859/dos\\_santos\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_dependencia.pdf](https://www.escuelaformacionpolitica.com/uploads/6/6/7/0/66702859/dos_santos_la_teor%C3%ADa_de_la_dependencia.pdf). México.
- Elliot, J. 1989. La investigación acción en educación. Editorial Morata. Madrid.

- Fals, Villasante y Palazón. 1993. Investigación-Acción-Participativa. Documentación Social. Madrid. P. 92.
- García. 2015, Trabajo de Grado. Abordaje del cambio organizacional desde una perspectiva resiliente, Universidad de León España.
- García, A. 2011. Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Antecedents of resistance to change: personality and context factors. Volume 14, Issue 4, October–December 2011, Pages 231-246. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- García M. 2013. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica.
- Gómez, H. 2000. Gestión Social: Nuevo Reto para las Escuelas de Gerencia CLADEA 23 - Revista latinoamericana de administración-Volumen 4 - Edición 2 - Año 2007.
- Gómez, I. 2006. Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. versión On-line ISSN. vol.57 supl.1.
- González. 2012. Trabajo de Grado. El fenómeno de la resiliencia en el bienestar y en el rendimiento laboral. Universidad Oviedo España.
- González y Centurión. 2015, Trabajo de Grado. Nivel de resiliencia en empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción, Universidad Nacional de Asunción Paraguay
- Gross, M. 2013. Psicología y procesos de la gestión de la resistencia al cambio organizacional. Extraído de: <http://manuelgross.bligoo.com/20130722-psicologia-y-procesos-de-la-gestion-de-la-resistencia-al-cambio-organizacional>.
- Grotberg, E. 1995. Resiliencia. Trabajo en línea. <https://psicoguias.com/resiliencia/>.
- Guba E. y Lincoln Y. 1981. Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. San Francisco: Jossey-Bass. 96 Op. Cit.
- Gubman, E. 2000. Talento como solución: como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios. McGraw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. CO. 2000. 313 p., il.; 21 cm.
- Gurdián, A. 2007. el paradigma cualitativo en la investigación socio educativa. Costa Rica.
- Habermas, J. 1982. Ciencia y técnica como ideología. Barcelona: Tecnos.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. Harvard Business. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Review, 81, 52-63.
- Hernández, R. 2007. Los Sistemas de Información como Elemento Estratégico de la Formación Gerencial. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. ISSN: 1856-1810.
- Hoffman, H. 2013. La Resiliencia Como Estrategia Organizacional. Revista de Investigación. Fórum Humanes. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Zulia Venezuela.

- Iruarrizaga, I. 1997. Reducción de la ansiedad a través del entrenamiento en habilidades sociales. Master en Intervención en la Ansiedad y el Estrés Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid Spain. revista electrónica de motivación y emoción ISSN 1138 493X.
- Kalawski, J.2003. Y... ¿Dónde está la resiliencia? una reflexión conceptual Interamerican Journal of Psychology, vol. 37, núm. 2, 2003, pp. 365-372 Sociedad Interamericana de Psicología Austin.
- Kotliarenco, M. Cáceres, I. y Fontecilla M. 2007. Estado de arte en resiliencia. Organización Panamericana de la Salud Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud.
- Latorre, A. (2003) Investigación-Acción. Conocer y Cambiar la Práctica Educativa. Editorial Grao. Barcelona España.
- López, M. 2013. Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, No 1, Abril de 2013. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701149. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
- López, V. 2010. Educación y resiliencia: alas de la transformación social. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703 <http://revista.inie.ucr.ac.cr> COSTA RICA.
- Manciaux, M. 2003 Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: resistir y rehacerse. Autores: Michel Manciaux (coord.)
- Mansilla, F. 2010. Renovarse o morir (y otras razones para el cambio de cultura). Cómo gestionar la resistencia al cambio de cultura. Revista Mi SciELO. vol.56 no.219 Madrid.
- Martínez, M. 1996. La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. 2008. Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. 2006. Ciencia y Arte en la metodología cualitativa en las ciencias sociales. México. Editorial Trillas. P.87, 93, 170, 175
- Morgado, A. 2001. Conociendo sobre gestión. Publicado en Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Muñoz, A. 1990. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Revista DIALNET. En la Universidad Complutense de Madrid (España) en 1990
- Obrar, 1999. Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Medina, C. 2012. La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Documento en línea. <http://hdl.handle.net/11191/2968>
- Meneghel, I. 2013. El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Vol. 31, Núm. 2 (2013)

- Navarro, Y. 2017. La sensibilización ambiental desde la convivencia como acción transformadora para la comunidad de aprendizaje de la Universidad Deportiva del Sur. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora – UNELLEZ.
- Palma, M. (2016). Resiliencia Profesional: Aproximación desde la Intervención Social. Artículo publicado en línea. Universidad de Málaga, [https://www.researchgate.net/publication/309726895\\_Resiliencia\\_profesional\\_A\\_proximacion\\_desde\\_la\\_intervencion\\_social](https://www.researchgate.net/publication/309726895_Resiliencia_profesional_A_proximacion_desde_la_intervencion_social).
- Pineda, C. 2010. La transformación del ser desde el hacer: una propuesta pedagógica para el docente del siglo XXI. Tesis Doctoral Universidad Latinoamericana del Caribe y Universidad La Salle de Costa Rica.
- Salanova, M. 2008. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Catedrática de Psicología Social Directora del equipo WONT Prevención Psicosocial Universitat Jaume I de Castellón N 47 – 2008.
- Rodríguez, G. y García. 1996. Metodología de la investigación cualitativa. Madrid: Aljibe.
- Rodríguez, C. 2008. Relación entre conducta prosocial, resolución de problemas y consumo de drogas en adolescentes Anal. Psicol. Biblioteca Virtual. vol.32 no.2.
- Rutter, 1999. Artículo publicado. El concepto de resiliencia individual y familiar Aplicaciones en la intervención social Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal 2003 2003, Vol. 12 N.º 3- Págs. 283-299.
- Samper, J. 2017. Resiliencia Cambio climático y cómo nos adaptamos. Artículo Revista Científica. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sandín, 2003. Investigación cualitativa en educación.
- Simpson, 2008. Resiliencia en el aula, un camino posible editorial BONUM.
- Strauss, A. y Corbin, J. 2002. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.
- Vega, R. 2012. Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación. Trabajo de Grado. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá, D.C Colombia. 2012
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N.º 5453 Extraordinaria. Caracas 24 de mayo de 2000.
- Venezuela 2005. Ley Orgánica de Prevención, condiciones y medio ambiente (LOPCYMAT)
- Venezuela 2012. Ley Orgánica de Seguridad Social.
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo para los trabajadores y trabajadoras (LOTTT)
- Villasante, T. Montañés, M y Martí, J. (2000). La investigación social participativa. El viejo topo. España

**ANEXOS**

## **Anexo A.**



### **Guía de Entrevista semi estructurada**

Estimado participante, el objetivo de la presente entrevista semi estructurada es recabar información acerca de **La resiliencia como habilidad social para la transformación gerencial de FUNDAIMAGEN**. Este instrumento metodológico es parte de la recolección de información del Trabajo De Investigación requisito indispensable para optar al título de MSc. en Gerencia Pública de la UNELLEZ VIPI. A su vez los resultados que se obtengan conllevarán a proponer estrategias formativas y transformadora del contexto organizativo de FUNDAIMAGEN.

Por favor siéntase en libertad de responder a cada uno de los planteamientos.

**INSTRUCCIONES:** escuche con atención cada una de las preguntas antes de responder.

Por su amable atención. Muchas gracias

## ANEXO A

### Guía de Entrevista semi estructurada

Actor social del ámbito organizativo FUNDAIMAGEN:

---

Fecha: \_\_\_\_\_ Entrevistador(a): \_\_\_\_\_

N. o	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál considera usted sea la causa de que el personal tenga tanto temor al cambio?	
2	¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de FUNDAIMAGEN, promueve y estimula al potencial humano?	
3	¿Cómo describiría los estilos gerenciales de los últimos 4 años en FUNDAIMAGEN?	
4	¿Cómo ha sido el comportamiento del talento humano de la Fundación ante la situación país actual?	
5	¿Cuáles considera Ud. son los motivos por los que los trabajadores han perdido la ilusión y pasión en su espacio laboral?	
6	¿Qué acciones realiza la Fundación en pro de mejorar la comunicación, creatividad y adaptabilidad de sus trabajadores para que sea una organización Saludable?	
7	¿Cómo trabajador de FUNDAIMAGEN estaría dispuesto a contribuir para que sea una Organización Resiliente y cuente con Personas Resilientes?	

## **ANEXO B**

# **TÉCNICA DE LOS 10 DESEOS**

## **MI LISTA DE 10 DESEOS**

### **ITEMS.**

Escriba en un pequeño trozo de papel lo siguiente.

- 1) 10 deseos más importante de su vida (de mayor a menor)
- 2) 10 deseos más importante para FUNDAIMAGEN.

**Dirigido a trabajadores de FUNDAIMAGEN.**

**Actividad: realizada por Lcda. Isdalis Navarro**

**Áreas de interés: Burnout (Personal Quemado y Apoltronamiento)**

## ANEXO C

### 10 ESTRATEGIAS DE LA CUCARACHA

Sé que las cucarachas no son insectos que gocen de especial atractivo y simpatía. Más bien son objeto de un manifiesto rechazo y de una intensa repugnancia. Pero también de las cucarachas podemos aprender cosas importantes. Se trata de una parábola inspirada en “La metamorfosis” de Kafka. Un director comercial frustrado en el trabajo y con una vida sentimental desastrosa es incapaz de matar a una cucaracha que aparece una buena mañana en su despacho. Agradecida por su compasión, Gregorio (nombre que Joseph, el fracasado director, elige para el insecto), accede a enseñarle las diez reglas de la cucaracha.

Craig Hovey nos muestra que podemos aprender de las cucarachas más de lo que ellas pueden sacar de nosotros trasladando a la vida algunas de las historias más fascinantes del universo de estos bichos”. “Las reglas, dice esta cucaracha filósofa, giran en torno al desafío más grande al que tiene que enfrentarse cualquier ser vivo, y al que los humanos apenas prestan atención: cómo sobrevivir en cualquier lugar, bajo cualquier circunstancia y cómo seguir creciendo y evolucionando mucho tiempo después de que las criaturas más grandes, más fuertes, más inteligentes y con mayores recursos hayan desaparecido”.

**Regla 1.** No tengas miedo sino de ti mismo. Gregorio le dice a su salvador que “el miedo es la principal amenaza para la supervivencia y el éxito” y que “no es la muerte o la enfermedad lo que debe asustarnos sino el miedo a ellas”. Y añade: “una cucaracha puede soportar una radiación ochenta veces superior a la que acabaría con un humano. Los humanos alardeáis del invento de Internet y, sí, es impresionante, pero nosotras hemos ido más allá en nuestra evolución y hemos logrado inmunizarnos contra las peores amenazas humanas”.

**Regla 2.** No hagas caso siempre a tu corazón. No dice que nunca se le deba hacer caso, dice que no siempre porque el corazón puede llevarnos a engaño si no actuamos con inteligencia. La cucaracha le dice a Joseph: “el problema de los humanos es que confundís un simple murmullo del corazón con las reacciones químicas que se han afianzado gracias a millones de años de evolución”.

## ANEXO C

**Regla 3.** Procura ser siempre el último bicho en mantenerse en pie. Dice Gregorio, la cucaracha didacta: “¿Que alguien nos aplasta? Nuestro cuerpo se pone inmediatamente en modo reparación. ¿Que perdemos una pata? Nos crecerá otra. ¿Que nos cortan la cabeza? Seguimos andando hasta que nos morimos un mes más tarde porque no hemos comido. Ni el calor, ni el frío, ni los banquetes, ni el hambre, ni los depredadores ni el veneno pueden con nosotras, Las cucarachas seguimos a los nuestro. Sobrevivimos mucho tiempo después de que otras especies se hayan esfumado”.

**Regla 4.** Incluso la menor abertura puede ser una oportunidad extraordinaria. “Nosotras, las cucarachas, -explica Gregorio- somos especialistas en sacar el mayor partido de cualquier grieta, por pequeña que sea. ¿Sabes que cucarachas mucho mayores que yo pueden pasar por aberturas más estrechas que el canto de una moneda de cinco centavos?”

**Regla 5.** Regodéate allá donde otros sólo ven basura. Es muy positivo ver posibilidades donde otros sólo ven mediocridad y fracaso, propone Gregorio a su ya amigo Joseph.

**Regla 6.** Ten ojos en el cogote. Gregorio le explica a Joseph que esta regla quiere decir que es preciso estar atento a lo que la gente pueda hacer a tu espalda, algo que pueda perjudicarle. La cucaracha tiene antenas y tiene en la parte trasera dos sensores, cada uno cubierto por unos pelillos, que transmiten información a los nervios que recorren los sensores. Lo captan todo, desde el movimiento de otras criaturas hasta las corrientes de aire.

**Regla 7.** Muévete mientras tus enemigos reflexionan. Gregorio comenta la necesidad de moverse con rapidez. Y le explica a Joseph que “las cucarachas podemos cambiar de dirección varias veces por segundo... Así que mientras nuestros enemigos no han decidido todavía por dónde tirar, nosotras ya estamos en marcha”.

**Regla 8.** Descansa para crear confusión. La cucaracha explica esta regla diciendo que “además de estar al tanto de lo que sucede alrededor y saber reaccionar cuando corresponde, también es importante no dispersarse y acabar agotado y distraído”.

## **ANEXO C**

**Regla 9.** Esfúmate cuando se encienden las luces. Si alguien va a la cocina de noche, enciende la luz y ve que está llena de cucarachas, a la mañana siguiente tendrás por ahí a los fumigadores. Pero si eres listo y sabes cómo desaparecer en el momento preciso, nunca irán a por ti”, dice Gregorio.

**Regla 10.** Todo lo que no acabe contigo te hará más fuerte. Las dificultades y las adversidades pueden destruirte si no las sabes manejar, pero también pueden fortalecerte si las superas, dice la cucaracha filósofa.

La metáfora creada por Craig Honey sólo pretende llevarnos a la reflexión sobre las estrategias que nos permiten sobrevivir y tener éxito en situaciones complejas. Es muy sugerente la capacidad didáctica del autor que ha sabido observar, pensar y escribir para que sus lectores aprendamos. La vida está llena de libros mágicos en los que podemos descubrir miles de lecciones apasionantes. Eduquemos los ojos para ver y abramos la mente para aprender. Muchos sólo verían en la cucaracha un insecto repugnante; alguien ha descubierto en ella lecciones admirables.

**Actividad realizada: por Lcda. Isdalis Navarro**

**Áreas de interés: Liderazgo**

## ANEXO D

### REFLEXIÓN MOTIVACIONAL “RANA HERVIDA”

#### "El Fenómeno de la Rana Hervida".

- En un primer acto se echa una rana viva dentro de un tobo de agua fría. La rana, aunque confinada a un espacio limitado, se mueve con comodidad.
- En un segundo acto se tira la rana en un tobo, pero esta vez en agua hirviendo. La rana percibe la crisis y no le queda más opción sino patear y brincar violentamente para salvar el pellejo. Muchas ranas logran saltar hacia afuera y salvarse, aunque un tanto chamuscada. Otras, menos activas, sucumben en la crisis.
- Tercer acto: Se tira la rana dentro del tobo de agua fría, pero hay un elemento nuevo: debajo del tobo se coloca una mecha prendida, que va lentamente calentando el agua. Si el aumento de la temperatura es gradual, la rana lo tolera y se va adaptando sin tomar medidas.

Aunque en todo momento tiene la posibilidad de saltar hacia afuera, lo aplaza y aplaza hasta que está a tal grado debilitada por su comodidad de adaptación, que ya no le quedan energías y muere hervida.

Es lo que ocurre cuando en un sistema, la adaptación no va acompañada por una oportuna toma de conciencia que permita detectar a tiempo su umbral de fatalidad. En el caso de la rana, la pregunta es cuanto debería haber sido el cambio en un determinado plazo, para que la criatura se hubiera dado cuenta de lo que ocurría.

Hay en este clásico experimento una importante lección de liderazgo. A través de la historia, los grandes líderes fueron aquéllos que supieron "leer" lo que estaba pasando, y a tiempo lograron movilizar a la gente. Bien sabemos lo difícil que es el saber lo que ocurre, más cuando nos encontramos embelesados por el sireneo del poder. Como lo expresara un obispo después de su consagración: "De ahora en adelante estaré privado de dos grandes experiencias: La de comer un plato y la de escuchar toda la verdad".

Sin duda una de las grandes paradojas del liderazgo, es poder actuar y, a la vez, tomar la distancia necesaria para darse cuenta de la realidad. Constituye en efecto una de las más importantes disyuntivas que a todo líder, hoy más que nunca, le toca sortear.

**Actividad realizada: por Lcda. Isdalis Navarro**

**Áreas de interés: Estrés y Apoltronamiento**

## ANEXO E

### PARABOLA MOTIVACIONAL “ZANAHORIAS, HUEVOS Y CAFÉ”

Érase una vez la hija de un viejo hortelano que se quejaba constantemente sobre su vida y sobre lo difícil que le resultaba ir avanzando. Estaba cansada de luchar y no tenía ganas de nada; cuando un problema se solucionaba otro nuevo aparecía y eso le hacía resignarse y sentirse vencida.

El hortelano le pidió a su hija que se acercara a la cocina de su cabaña y que tomara asiento. Después, llenó tres recipientes con agua y los colocó sobre fuego. Cuando el agua comenzó a hervir colocó en un recipiente una zanahoria, en otro un huevo y en el último vertió unos granos de café. Los dejó hervir sin decir palabra mientras su hija esperaba impacientemente sin comprender qué era lo que su padre hacía. A los veinte minutos el padre apagó el fuego. Sacó las zanahorias y las colocó en un tazón. Sacó los huevos y los colocó en otro plato. Finalmente, coló el café.

Miró a su hija y le dijo: "¿Qué ves?". "Zanahorias, huevos y café", fue su respuesta. La hizo acercarse y le pidió que tocara las zanahorias. Ella lo hizo y notó que estaban blandas. Luego le pidió que tomara un huevo y lo rompiera. Le quitó la cáscara y observó el huevo duro. Luego le pidió que probara el café. Ella sonrió mientras disfrutaba de su dulce aroma. Humildemente la hija preguntó: "¿Qué significa esto, papá?"

Él le explicó que los tres elementos habían enfrentado la misma adversidad: agua hirviendo. Pero habían reaccionado en forma muy diferente. La zanahoria llegó al agua fuerte, dura; pero después de pasar por el agua hirviendo se había vuelto débil, fácil de deshacer. El huevo había llegado al agua frágil, su cáscara fina protegía su interior líquido; pero después de estar en agua hirviendo, su interior se había endurecido. El café sin embargo era único; después de estar en agua hirviendo, había cambiado el agua.

"¿Cual eres tú?", le preguntó a su hija. "Cuando la adversidad llama a tu puerta, ¿Cómo respondes? ¿Eres una zanahoria que parece fuerte pero que cuando la adversidad y el dolor te tocan, te vuelves débil y pierdes tu fortaleza? ¿Eres un huevo, que comienza con un corazón maleable? ¿Poseías un espíritu fluido, pero después de una muerte, una separación, o un despido, te has vuelto dura y rígida? Por fuera eres igual, pero, ¿cómo te has transformado por dentro?"

¿O eres como el café? El café cambia el agua, el elemento que le causa dolor. Cuando el agua llega al punto de ebullición el café alcanza su mejor sabor. Si eres como el grano de café, cuando las cosas se ponen peor tú reaccionas mejor y haces que las cosas a tu alrededor mejoren.

**Actividad realizada por: Lcda. Isdalis Navarro**

**Áreas de interés: Organización Resiliente y personas Resilientes**

**ANEXO F**

**COLOQUIO Y JORNADA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIA**



**ANEXO G**

**TÉCNICA DE LOS 10 DESEOS PARA FUNDAIMAGEN**



**ANEXO H**

**10 Estrategias de la Cucaracha**



**ANEXO I**

**PAPELOGRAFO “ORGANIZACIÓN SALUDABLE**



## ANEXO J

### ORGANIZACIÓN RESILIENTE EMPLEADOS RESILIENTES



**ANEXO K**

**ORGANIZACIÓN SANA EMPLEADOS SANOS**



## ANEXO L

### FUNDAIMAGEN “FELICIDAD LABORAL”

