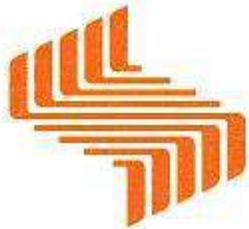


**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Coordinación  
Área de Postgrado  
Maestría en Ciencias de la Educación  
Mención: Gerencia Pública**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL  
PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE  
DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**

**Autor:** Yoryelys Guzmán  
**Tutor:** Dr. Cesar Merchán

**San Carlos, Junio 2018**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Coordinación  
Área de Postgrado  
Maestría en Ciencias de la Educación  
Mención: Gerencia Pública**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL  
PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE  
DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de *Magister*

**Autor:** Yoryelys Guzmán  
**Tutor:** Dr. Cesar Merchán

**San Carlos, Junio 2018**



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:

Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado.

UNELLEZ -San Carlos

Su despacho.-

Yo **Cesar Merchán** Cedula de Identidad N° V- 8.034.973, en mi carácter de tutor del Trabajo técnico, trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado o Tesis Doctoral, titulado, **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**, presentado por el (la) ciudadano (a) **Yoryelys Guzmán**, para optar al título de **Magister Scientiarum** por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 20 días del mes de Octubre del año 2016.

Nombre y Apellido: Cesar Merchán

Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_



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 ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**

*Elaborado por el (la) participante:*

*Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad*

**Yoryelys Guzmán. C.I. V-13.834.860**

*Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 02 de Noviembre de 2018, a las 08:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:*

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

*Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 9:00 am*

**1.- Jurado Coordinador (a)**

MSc. Cesar Merchán

C.I. V-8.034.973 (Tutor - UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.098 (UNELLEZ)



**3.- Jurado Principal**

MSc. Yuleimi Peña

C.I. V-84.323.589 (UDS)

**4.- Jurado Suplente 1**

Dr. Danny Orasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ);

**5.- Jurado Suplente 2**

MSc. Ameira Peña

C.I. V-12.366.960 (UDS).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

## ÍNDICE GENERAL

Carta de Aprobación del tutor.....	iii
Acta de Presentación.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA</b>
1.1.	Planteamiento del Problema..... 3
1.2.	Objetivos de la Investigación..... 8
1.2.1.	Objetivo General..... 8
1.2.2.	Objetivos Específicos..... 8
1.3	Justificación de la Investigación..... 8
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>
2.1.	Antecedentes..... 11
2.2	Teorías Referenciales..... 16
2.2.1	Síndrome General de Adaptación..... 16
2.2.2	Satisfacción Laboral..... 18
2.3.	Constructos Teóricos..... 21
2.3.1	La Resiliencia..... 21
2.3.1.1.	Orígenes y Definición..... 22
2.3.1.2.	Factores..... 23
2.3.1.3.	Áreas..... 25
2.3.1.4.	Aplicación..... 27
2.3.2	Motivación Organizacional..... 30
2.3.2.1.	Modelos de Motivación..... 31
2.4	Bases Legales..... 32
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>
3.1	Tipo de Investigación..... 37
3.2	Diseño de la investigación..... 37
3.3	Modalidad de la Investigación..... 38
3.4	Población..... 38
3.5	Muestra..... 39
3.6	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos..... 39
3.7	Validez..... 39
3.8	Confiabilidad..... 40
3.9	Análisis de los Datos..... 41
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>
4.1	Análisis e Interpretación de los Resultados..... 42
4.2	Conclusiones..... 49
4.3.	Recomendaciones..... 50
<b>V</b>	<b>PROPUESTA</b>

5.1	Presentación del Programa.....	52
5.3	Objetivos del Programa.....	53
	5.3.1    Objetivo general.....	53
	5.3.2    Objetivos específicos.....	53
5.4	Fundamentación de la Propuesta.....	54
5.5	Estudio de la Factibilidad.....	62
5.6	Estructura de la Propuesta.....	65
5.7	Ejecución de la Propuesta.....	70
5.8	Validación de la Propuesta.....	72
	<b>REFERENCIAS CONSULTADAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla</b>	<b>Nombres</b>	<b>Pp</b>
1	Operacionalización de variables.....	36
2	Resultados obtenidos para la variable Resiliencia Organizacional en su dimensión Gerencial y Administrativa.....	43
3	Resultados obtenidos para la variable Modelo Motivacional en su dimensión Psicología Organizacional.....	46
4	Resultados de la pre prueba y la post prueba.....	73

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura</b>	<b>Nombres</b>	<b>Pp</b>
1	Comparación de los totales promediados de la aplicación de la pre prueba y la post prueba.....	74



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCION: GERENCIA PÚBLICA

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES

Autora: Yoryelis Guzmán  
Tutor: Dr. Cesar Merchán  
Año: Junio, 2018

### RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo implantar un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del Estado Cojedes. En este sentido metodológicamente este estudio se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo. La población y muestra de la investigación estuvo conformadas por quince (15) personas dependientes de la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes. Para efecto de la recopilación de datos, se trabajó con la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, conformada por quince (15) ítems tipo dicotómico con alternativas de respuesta (Si y No) dicho instrumento fue validado mediante el juicio de tres expertos, para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Kuder Richardson 20 que arrojó un coeficiente de 0,93 de índice altamente confiable. El análisis de los resultados se realizó a partir de la estadística descriptiva y se presentó en tablas de frecuencia y porcentajes, las cuales permitieron concluir: que en dicha institución se desconoce que es resiliencia organizacional, las debilidades no son consideradas como posibles oportunidades para transformarla a fortalezas, hay poco trabajo cooperativo y no hay un manejo eficiente de los conflictos, lo que ha producido que estos se sientan desmotivados para llevar a cabo el desempeño de sus funciones, considerando que no se toman en cuenta sus necesidades, generando ansiedad y desequilibrio emocional, además de insatisfacción laboral. Por lo que se recomendó que se promuevan estrategias de afrontamiento que faciliten el reconocimiento de la resiliencia, y la asimilen como herramienta principal en las situaciones adversas que puedan presentárseles en la cotidianidad empresarial.

**Descriptor Clave:** Resiliencia organizacional, modelo motivacional, satisfacción laboral.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

## ORGANIZATIONAL RESILIENCE AS A MOTIVATIONAL MODEL FOR THE OFFICE OF HUMAN TALENT OF THE INSTITUTE OF URBAN AND RURAL DEVELOPMENT OF THE STATE COJEDES

Autora: Yoryelis Guzmán  
Tutor: Dr. Cesar Merchán  
Año: Junio, 2018

### ABSTRACT

The objective of this work was to implement a program based on organizational resilience as a motivational model for the human talent office of the Cojedes State Urban and Rural Development Institute. In this sense methodologically this study was framed in a type of descriptive research, under the modality of a feasible project, supported by a field design. The population and sample of the investigation was conformed by fifteen (15) people dependent on the office of human talent of the Institute of Urban and Rural Development of the Cojedes state. For the purpose of data collection, we worked with the survey technique and as a tool a questionnaire, consisting of fifteen (15) dichotomous type items with response alternatives (Yes and No) that instrument was validated through the trial of three experts , for reliability, the Kuder Richardson coefficient was applied, which yielded a coefficient of 0.93 for a highly reliable index. The analysis of the results was made from the descriptive statistics and was presented in frequency tables and percentages, which allowed to conclude that in this institution it is unknown what is organizational resilience, the weaknesses are not considered as possible opportunities to transform it to strengths, there is little cooperative work and there is no efficient management of conflicts, which has produced that they feel demotivated to carry out the performance of their functions, considering that their needs are not taken into account, generating anxiety and emotional imbalance , in addition to work dissatisfaction. Therefore, it was recommended that coping strategies be promoted that facilitate the recognition of resilience, and assimilate it as a principal tool in adverse situations that may present themselves in the business daily life.

**Key Descriptors:** Organizational resilience, motivational model, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Una empresa está compuesta de individuos que se integran a un todo para formar un beneficio mutuo, y la institución se mantiene según la calidad o el comportamiento de su personal. En este sentido, lo que distingue a una organización serán sus empleados quienes poseen la habilidad para utilizar diversos conocimientos para el éxito y el empuje de la misma, por lo cual, sólo es a través del talento humano los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

De esta manera, la verdadera importancia del talento humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que el personal posea la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Por lo tanto las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas que serán quienes si están motivadas podrán llevar a cabo los avances, logros y errores dentro de las instituciones, en consecuencia, mantener motivados a los empleados es una labor primordial de los gerentes, quienes tiene la función principal de garantizar que las empresas salgan a flote, y solo pueden conseguirlo a partir del trabajo en equipo con sus empleados.

Tomando en cuenta ello, se desarrolla a nivel mundial el tema de la perdurabilidad organizacional, en la cual surge la responsabilidad de parte de los directores de empresas de mantener el equilibrio, la estabilidad y el sustento de sus organizaciones, generando la confianza y motivación de los individuos que se desarrollan dentro de la empresa para que se garantice la eficiencia de los mismos.

En este sentido, el empleado no debe pensarse como un individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está atravesado por las perturbaciones del medio ambiente donde trabaja. Existe por tanto una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización, todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo y desde el individuo, es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto.

Partiendo de lo anterior surge la presente investigación la cual pretende fortalecer el proceso de resiliencia dentro del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, a través de un programa basado en este constructo para generar motivación y satisfacción laboral a los empleados que se desempeñan en la oficina de talento humano de la mencionada institución.

Por ello, el presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente forma: El Capítulo I, donde se presenta el problema, los objetivos y la relevancia, el Capítulo II que involucra los antecedentes, el marco teórico, las bases legales y la operacionalización de las variables.

Asimismo, el Capítulo III, donde se plantea el marco metodológico contentivo del tipo, diseño y modalidad de la investigación así como la población, muestra y técnicas de recolección y análisis de los resultados. Por otro lado el Capítulo IV, que presenta los resultados con su respectivo análisis, las conclusiones y recomendaciones, el Capítulo V, que es la presentación de la propuesta y para finalizar las referencias consultadas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En un mundo en el cual los cambios y avances tecnológicos están a la orden del día, se puede observar a plena luz la existencia de organizaciones que fracasan y muchas otras que pueden llegar a sobreponerse y ser exitosa obteniendo nuevos y mejores resultados, siendo esto un enigma para muchos gerentes y directores, los cuales han indagado estrategias que les permitan enfrentar las situaciones en su entorno y lograr garantizar el éxito de sus organizaciones.

Tomando en cuenta ello, se desarrolla a nivel mundial el tema de la perdurabilidad organizacional, en la cual surge la responsabilidad de parte de los directores de empresas de mantener el equilibrio, la estabilidad y el sustento de sus organizaciones, generando la confianza y motivación de estos, para que se garantice la eficiencia de los mismos.

Por lo tanto, evaluando esto se puede observar que surge un área dentro de las empresas que se conoce como la incertidumbre, la cual se ha ido estudiando con el paso del tiempo, y se han evaluado los comportamientos tanto colectivos como individuales, los cuales han promovido la creación de modelos para fortalecer las organizaciones, trabajo en equipo, y eficacia en los empleados, y desarrollar acciones para garantizar empresas eficientes.

Uno de estos modelos que se han producido es conocido como la resiliencia organizacional, siendo Vanistendael (2003), uno de los investigadores de resiliencia más reconocidos, ha definido la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Esta capacidad se traduce en protección, resistencia, construcción y proyección en el tiempo, según este

autor, la resiliencia se construye en un proceso continuo durante toda la vida, donde se crea una interacción entre la persona y su entorno social, por lo tanto es variable y el individuo puede ir tejiendo su propia capacidad resiliente.

Asimismo, Brooks y Goldstein (2004), sostienen que para ser resiliente los individuos deben reconocer si están descontentos con ciertos aspectos de su vida, así como también tomar conciencia de los pensamientos o conductas que los llevan a la frustración, rabia e infelicidad. Entonces, es responsabilidad de ellos tomar la iniciativa para reescribir los aspectos negativos que sostienen estas situaciones.

Así pues, el hecho de que un individuo logre ser más resiliente le permite lograr una ventaja sobre las personas que por el contrario suelen solo ser reactivos cual víctimas ante las situaciones. De esta forma, si las organizaciones tienen como meta adaptar a sus empleados a las presiones que se pueden desencadenar durante su jornada, es recomendable convertirlos en personas resilientes que sean capaces de superar las adversidades y convertir las debilidades en fortalezas, para sacar adelante la organización y convertirla en exitosa.

Tomando en cuenta ello, la resiliencia viene a ser la clave para el éxito en las organizaciones modernas. Todo esto puede observarse en las concepciones de autores como, Siebert (2005), sostiene y asegura que la resiliencia es una habilidad necesaria en cualquier sector laboral, así mismo Maddi y Khoshaba (2005), aseguran que mientras más resilientes son los empleados, mayor éxito tendrá la organización en tiempos de cambio. Al hablar de resiliencia se debe también hablar de los modelos, los cuales son en conjunto con la misma, las estructuras de apoyo, sobre las cuales, la resiliencia ha evolucionado, hasta convertirse actualmente, según Cyrulnik Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael y Manciaux (2003), en una esperanza realista.

Ahora bien tomando en cuenta todo lo anteriormente expuesto, es posible referirse a la existencia de una resiliencia organizacional, que según Sampedro (2009), se refiere desde distintos puntos de vista a: “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (en línea).

De igual forma, Minolli (2000), la define como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

El autor lo define pues, como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis, y por otro lado, Hamel y Välikangas (2003), se expresan a este respecto como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

Por su parte, los autores antes citados, plantean que cuando se suscitan momentos difíciles en las organizaciones, la única ventaja con la que cuentan las empresas es instituir la capacidad de reinventar su modelo antes que las circunstancias que se presenten le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como resiliencia estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Es necesario destacar que en la actualidad en Venezuela, motivado a la situación económica y social que vive el país, son muchas las organizaciones e instituciones que han decaído en el desarrollo de sus funciones y que han pasado de ser excelentes, a ser regulares e incluso a desmejorar a niveles muy bajos, todo ello a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios y legales, impactos geopolíticos, entre

otros aspectos, razón por la cual algunas organizaciones han debido cambiar los procesos, sobre los cuales se basaban en tiempos anteriores y que les generaban buenos resultados, sin embargo, en la actualidad, debido a las variables antes mencionadas se convirtió en situaciones de debilidad y amenaza, por lo cual, surge la necesidad de generar acciones que contrarresten dicha situación y que colaboren con el incremento y superación de las organizaciones para volverlas eficaces y eficientes.

Por lo tanto, es vital promover dentro de las organizaciones la resiliencia organizacional, ya que esta, no se trata de reaccionar o recuperarse ante los problemas, sino de adaptarse a estos y convertirlos en potencialidades, siendo una de las principales características del proceso la creatividad y la iniciativa.

En consecuencia, en una organización resiliente se fortalece y fomenta el entusiasmo y la motivación; y por ende es fundamental que los gerentes logren desarrollar y generar acciones que vayan orientadas a promover actitudes que puedan convertir a sus empleados en personas resilientes y con capacidad de superación, creando medios para la liberación de emociones y sentimientos, así como crear herramientas motivacionales que funjan como incentivo y refuerzo de su jornada laboral, y además mantenerles conscientes de cómo los cambios pueden afectar su eficacia y esto conlleva a disminuir el éxito de su organización, en consecuencia, las empresas requieren de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la continuidad y éxito de las mismas.

Evaluar las situaciones que se presentan en las organizaciones y poder resolverlas de manera exitosa, se ha vuelto cuesta arriba debido a los diferentes hechos sociales, políticos y económicos que han golpeado a Venezuela y que han llevado a pique, crisis e incluso quiebra de algunas empresas e instituciones, se han generado destituciones, conflictos y amenazas entre el personal, lo cual, deja en evidencia la falta de acciones

gerenciales, y la carencia de motivación e incentivo para el personal, lo cual, les hace trabajar de forma pasiva y dificulta el avance y el éxito de las mismas.

Ahora bien, tomando en cuenta el acercamiento que se llevó a cabo dentro de la Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes, en el mismo se pudo observar al realizar el diagnóstico que actualmente el instituto atraviesa por un cambio de gerencia, y esto ha traído como consecuencias cambios en la estructura organizacional, en los procesos de trabajo y la centralización de las decisiones que determinan la vida del instituto, la transición ha traído como consecuencia apatía, desanimo, frustración y conflictos entre en el personal no solo a nivel gerencial, sino también, en todo personal y específicamente en la oficina de talento humano.

Igualmente se han desarrollado, algunos movimientos administrativos y la llegada de asesores que apoyan a la nueva gerencia, lo cual, ha creado un clima de incertidumbre entre los empleados, debido a que se han aplicado muy pocas estrategias motivacionales, creativas e innovadoras para incentivar a los empelados y esto ha traído como consecuencia la dificultad de adaptación de estos a los cambios, lo que ha afectado su motivación, y se ha promovido pesadumbre y desasosiego entre los que allí laboran.

Por lo cual, es vital promover acciones que vayan orientadas a fortalecer la motivación de los empleados, para convertirles en personas resilientes y lograr de esa manera el éxito de la institución, permitir de esta manera brindar un servicio eficiente, y con repercusiones en la calidad de vida de los individuos que habitan el Estado Cojedes, además de garantizar, la funcionabilidad del ente y la respuesta oportuna para los usuarios.

Ahora bien, al plantear todo lo anteriormente expuesto se genera la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles serán las características de un modelo motivacional para garantizar la resiliencia organizacional en la

oficina de Talento Humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes?

## 1.2. Objetivos de la Investigación

### 1.2.1. Objetivo General

Implantar un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar las estrategias motivacionales resilientes empleadas en la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

Determinar la factibilidad de generar un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

Diseñar un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

Ejecutar un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

Valorar los cambios ocurridos luego de la aplicación de un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural (INDHUR) del estado Cojedes.

### 1.3. Justificación de la Investigación

La importancia de esta investigación radica en promover el inicio de acciones motivacionales que favorezcan la resiliencia dentro la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional Urbano y Rural del Estado Cojedes.

Hay que destacar que la presente investigación tendrá un aporte práctico debido a que se pretende generar un modelo motivacional a partir de la resiliencia, para de esta manera crear un ambiente de adaptación, eficacia y cambios sobre la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional, Urbano y Rural (INDHUR) del Estado Cojedes.

El aporte social de la investigación radica en garantizar el éxito de las labores diarias de los diferentes empleados de la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Habitacional, Urbano y Rural del Estado Cojedes, para de esta forma mejorar el proceso de atención al público, lo cual viene a repercutir en actitudes de atención oportuna a las comunidades y así poder mejorar la calidad de vida de los mismos.

Por otro lado, el aporte teórico se presenta tomando en cuenta la producción de un modelo motivacional basado en la resiliencia organizacional, para de esa manera lograr mantener una adaptación a los cambios en los empleados, y contribuir a los gerentes para la aplicación del modelo para que su organización o institución sea exitosa.

Por otra parte en cuanto al aspecto legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 137, donde se expresa que en un Estado de derecho como el que organiza la Constitución, es que las actividades contrarias al derecho están sometidas al control tanto de la jurisdicción constitucional en su artículos 334, como de la jurisdicción contencioso administrativa en el artículo 259, por otro lado, se presenta la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), expresa formalmente los principios vinculados a la competencia de los gerentes, así pues se

brinda un carácter normativo, dictado formal y previamente conforme a la ley, en garantía y protección de las libertades públicas que consagra el régimen democrático a las personas.

Para finalizar, de acuerdo con el Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), el estudio se enmarca en el área Ciencias Económicas y Sociales específicamente en la línea de investigación denominada Gerencia Pública.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y propuestas que permiten abordar el problema. En el mismo se encuentran no solo las teorías y constructos que dieron fundamento a la investigación sino también los antecedentes y las bases legales todo con la finalidad de brindar un sustento al presente estudio. En relación al marco teórico Veliz (2009), señala que “representa aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre el tema tratado en la investigación” (p.20).

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

En este apartado se presentan algunas investigaciones de los últimos cinco años, que sirven de fundamento teórico para el estudio, de igual manera se describen las teorías y las bases legales que brindan sustento al desarrollo de la producción del presente trabajo.

En primer lugar, Alvarado (2015), presentó su trabajo de investigación al que denominó Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un Ingenio de la Costa Sur, trabajo presentado ante la Universidad Rafael Landívar, México. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal identificar las características de resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un Ingenio de la Costa Sur situado en la cabecera departamental de Escuintla.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva ya que solo establece los niveles de las características de resiliencia en el manejo del estrés laboral de la organización anteriormente mencionada. La muestra empleada para la investigación fue de 228 colaboradores escogidos aleatoriamente donde 128

de ellos realizan funciones operativas técnicas y los otros 100 pertenecen al área administrativa de modo que fue una muestra probabilística ya que todos los colaboradores tuvieron la misma probabilidad de participar en la investigación.

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron “Maslach Burnout Inventory (MBI)” fue elaborado por Maslach y Jackson (1981), consta de veintidós ítems que reflejan el nivel de estrés laboral centrándose en los factores: agotamiento emocional, despersonalización y logros personales y dio como resultado que 91% de la muestra estudiada manejan bajos niveles de estrés; solo un 9% padece el nivel medio y que por lo tanto ninguno de los colaboradores está padeciendo un alto nivel del síndrome. El segundo instrumento empleado fue la “Escala de Resiliencia (ER)” creada por Wagnild y Young (1993); la cual establece el nivel de resiliencia en las características: satisfacción personal, ecuanimidad. Para la presentación de resultados se utilizaron las gráficas de tipo barra en vertical y horizontal y la de línea con marcadores para una fácil interpretación y análisis.

Al finalizar la investigación se logró determinar que para satisfacción de la organización sus colaboradores no manejan altos niveles de estrés y que ambos tipos de trabajadores son altamente resilientes. Por lo tanto se recomendó a la empresa interesarse más por el bienestar psicológico y emocional de sus colaboradores a nivel general siendo la resiliencia una excelente cualidad que seguir promoviendo.

El aporte que brinda el presente trabajo a esta investigación fue el enfoque característico de la resiliencia en el ámbito organizacional, destacando que el hecho de lograr que los empleados se sientan motivados y resilientes puede disminuir las condiciones de estrés y ansiedad promoviendo espacios de trabajo más seguros y garantizando empresas más eficientes y responsables con empleados altamente motivados.

Por otro lado, Angarita (2015), generó un estudio al que denominó La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional. Esta

investigación está orientada a comprender el rol de la identidad colectiva en los procesos resilientes de la organización. Pretende aportar una reflexión sobre el proceso de afrontamiento de crisis a través de un estudio de caso en Riorion S.A. Así mismo, busca cuestionar los discursos administrativos que no incorporan la categoría de identidad colectiva en la promoción de prácticas resilientes.

Este es un estudio de corte cualitativo y con análisis deductivo-inductivo de datos recolectados a partir de entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos muestran que el afrontamiento positivo tuvo soporte en la identidad colectiva de la organización, la crisis fue un hecho que Riorion S.A. asumió como grupo a través de factores propios de la identidad colectiva como los referentes simbólicos, la interacción social y el prestigio.

Este antecedente aporta a la investigación, la idea que las practicas resilientes dentro de las organizaciones pueden traer consigo cambios positivos en el ámbito de desarrollo administrativo de las instituciones y lograr que los empleados se encuentren motivados y seguros de sí mismos, lo que va a desencadenar en un mayor rendimiento laboral.

Asimismo, Gálvez (2014), generó una investigación, la cual tituló relación entre inteligencia emocional y el manejo de conflictos del puesto de trabajo, estudio de tipo descriptivo correlacional en el cual se administraron dos instrumentos validados; el primero un test de inteligencia emocional titulado(TIE) que mide el nivel de inteligencia emocional a través de 5 indicadores: el auto-conocimiento, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; el segundo fue un test de estrategias de manejo de Conflictos (TEMC) para identificar a qué medio recurre para manejar conflictos, con una muestra de 17 sujetos de género masculino; según los resultados se logró establecer que no existe relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el grado de inteligencia emocional con las destrezas de resolución de conflictos laborales.

Además se concluyó que la mayoría de los sujetos para resolver conflictos utiliza la estrategia mediación, acertando también en un nivel de inteligencia emocional óptimo. Por lo que se recomendó a la empresa promover programas de capacitación en todos sus colaboradores, el uso adecuado de las estrategias para el manejo de conflictos y el control de las emociones para optimizar el clima organizacional.

En este sentido, es posible vincular ambas investigaciones debido a que se pretende que los empleados puedan desarrollar destrezas y conocer técnicas orientadas hacia la búsqueda de nuevas herramientas para la superación y resolución de los conflictos, lo que los convertirá en empleados resilientes con capacidad de afrontamiento y en consecuencia altamente motivados, contribuyendo de esta manera con el éxito de las instituciones en las cuales se desempeñan laboralmente.

Del mismo modo, Bravo (2014), desarrolla una investigación titulada Resiliencia en Obreros y Empleados Administrativos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre- Carúpano, la misma analiza el nivel de resiliencia de obreros y empleados administrativos de la Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre-Carúpano. Se manejan consideraciones alusivas a la temática y aspectos de interés para dicho estudio.

Se constituyen seis dimensiones: introspección, independencia, relaciones interpersonales, iniciativa, humor y creatividad y la ética. En la metodología, el nivel de investigación es descriptivo, con un diseño no experimental transeccional descriptivo, en la 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). Los resultados afirman que la población se caracteriza por poseer conducta resiliente con vías de mayor desarrollo. Evidencia de ello se expresa en las conclusiones posteriores y las recomendaciones, se basan en incrementar el respaldo a dicho comportamiento.

Ahora bien, se puede determinar que la vinculación entre ambas investigaciones se encuentra, en la intención de evaluar y proponer acciones que desarrollen la resiliencia en los empleados de las instituciones y que al mismo tiempo estas puedan motivarse y desarrollarse laboralmente con éxito.

Para finalizar, Hoffman, (2013), desarrollo un estudio cuyo objetivo fue describir la resiliencia como estrategia organizacional en empresas del sector químico; y se orientó a la descripción de características de las personas resilientes, los factores que promueven la resiliencia, áreas claves para desarrollarla y consideraciones sobre la variable como estrategia organizacional. Se estructuró bajo un tipo documental, analítico, sustentándose en los principios de Sambrano (2010), Melillo y Suárez (2008), Gruhl (2009), y otros.

El mismo hace referencia a la necesidad de desarrollar organizaciones resilientes, preparadas para cualquier adversidad, donde sus miembros sean introspectivos, creativos, independientes, innovadores, manejen relaciones interpersonales adecuadas y donde se encuentre una estructura bien definida, con una estrategia conocida por todos los involucrados, sistemas de control idóneos, cultura y valores sólidos. Como resultado se encontró que las organizaciones no utilizan la resiliencia como estrategia, produciendo descenso en la productividad, clima organizacional inadecuado, descontento por parte de empleados, clientes y accionistas. Se recomendó a las empresas, aplicar y fomentar el uso de estas herramientas, que les permitan lograr una actitud resilientes.

La vinculación se evidencia en la necesidad de promover organizaciones resilientes que puedan generar un clima organizacional exitoso, y que además desarrolle un incentivo para empleados, lo cual va a repercutir notablemente en los avances no solo del personal sino de la empresa en general, y desde luego en la colectividad en general quienes son los que recibirán mejor atención y servicio.

## 2.2. Teorías Referenciales

### 2.2.1. Teoría el Síndrome General de Adaptación

Selye (1936), plantea su teoría que consiste en la forma que un organismo se moviliza a sí mismo cuando se enfrenta a un estresor, que es cualquier demanda que evoca el patrón de respuesta de estrés, puede ser no solamente un estímulo físico, sino también psicológico, cognitivo o emocional. Se considera al estrés como un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo, reacción que se denomina Síndrome General de Adaptación (SGA).

Sea cual sea la causa, el individuo responde con el mismo patrón de reacciones, es decir, la respuesta es inespecífica a la situación pero específica en sus manifestaciones. Para afrontar cualquier aumento de las demandas realizadas sobre él, el organismo responde de forma estereotipada, que implica una activación del eje hipotálamo-hipófiso-suprarrenal y del sistema nervioso autónomo. Este proceso ocurre en tres fases:

1. Fase de alarma. El sujeto se enfrenta a la situación estresante. El organismo está en presencia de un estímulo, se halla en estado de alerta (aumenta la frecuencia y la intensidad cardiaca, aumenta la tensión arterial, se altera el ritmo y la frecuencia de la respiración) y se coloca en situación de huida o ataque para restablecer el equilibrio interno. Constituye el aviso claro de la presencia repentina de agentes estresores a los que el organismo no se está adaptando. No tiene lugar de manera rápida, sino paulatinamente. Esta fase tiene dos etapas: choque y contrachoque.

En la etapa de choque las reacciones fisiológicas son las primeras que aparecen para advertir al afectado que ha de ponerse en guardia, es la reacción inicial e inmediata al agente nocivo. Aparece taquicardia, pérdida del tono muscular y disminución de la temperatura y la presión sanguínea. La

fase de contra choque se caracteriza por la movilización de las defensas. Aparecen signos opuestos a los de la fase de choque e hiperactividad de la corteza suprarrenal. Esta respuesta de alarma, como respuesta a una situación de emergencia, a corto plazo es adaptativa; pero muchas situaciones implican una exposición prolongada al estrés que no requiere una acción física.

2. Fase de resistencia. Si el estímulo persiste, las reacciones surgidas en la fase anterior se mantienen, pero disminuye su intensidad y el individuo intenta restablecer el equilibrio, apartándose o adaptándose al estímulo estresante. En esta fase desaparecen la mayoría de los cambios fisiológicos y bioquímicos presentes durante la reacción de alarma, se observan signos de anabolismo, mientras que en la de alarma se observan procesos catabólicos (Sandín, 1995).

El resultado de una resistencia prolongada al estrés es la aparición de una serie de enfermedades como las úlceras pépticas, las colitis ulcerosas, el asma bronquial, entre otros. Además, la resistencia al estrés, produce cambios en el sistema inmunológico que favorecen la aparición de infecciones. Cuando la capacidad de resistencia disminuye y se agota, el organismo entra en la siguiente fase.

3. Fase de agotamiento. Intentará utilizar todos los medios de los que dispone para combatir los estímulos estresantes, pero si el organismo no es capaz de adaptarse y el estresor es suficientemente prolongado y severo llegará el agotamiento y reaparecen los síntomas característicos de la fase de alarma y la vida del organismo estará amenazada.

En el ámbito laboral, la carga de problemas como los relacionados al bajo salario, las condiciones de trabajo, la carencia de recursos indispensable para trabajar, insatisfacciones y conflictos que no permiten el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones y responsabilidades, repercute en la vida de los trabajadores universitarios originando desgano, cansancio,

inconformidad, insatisfacciones, ausentismo, generando un deterioro en el rendimiento laboral y por ende en la calidad de vida de la persona.

### 2.2.2. Teoría de la Satisfacción Laboral

Herzberg (1959) citado en García (2010), propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar

consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Por otro lado, se encuentran los Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg (1959) citado en García (ob. cit.), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, el autor los llama también factores de satisfacción.

Se destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

De acuerdo con el autor, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción).

Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para este autor la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferente, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral. En otros términos, la teoría afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
2. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la

supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Así pues, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

## 2.3. Constructos Teóricos

### 2.3.1. La Resiliencia

Considerando el significado de resiliencia, Gruhl (2009), la define como la capacidad de adaptación o resistencia que permite a las personas retornar a

su posición original, con independencia a lo acontecido; por su parte, Sambrano (2010), define la resiliencia como “la capacidad que tiene las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades” (p. 17), y Grotberg (2003), la señala como la capacidad del ser humano de hacer frente a las adversidades de la vida, superándolas e inclusive ser transformado por ellas.

#### 2.3.1.1. Orígenes y Definiciones de la Palabra Resiliencia

Resiliencia es un vocablo que se origina en el latín de la palabra *recilio* Kotliarenko, Caceres, y Fontecilla (1997), resalta que se la interpreta como saltar hacia atrás, volver de un salto. El término resiliencia viene mencionándose desde hace algunos años, y originalmente se lo conoció en estudios realizados en la ciencia de la física, al comprobarse que los materiales que han sido sometidos a deformaciones o cambios, tienen la capacidad de volver a ser iguales recuperando todas sus condiciones originales, después de ser sometidos a altas presiones (Hollnagel, 2006).

Por ejemplo, si tenemos dos bolas, una de papel y otra de caucho, y las sometemos a la presión de cincuenta kilos de peso, las dos bolas se deforman. Al retirar la presión, la bola de papel no recupera su forma original, en cambio la bola de caucho casi al instante recupera su forma original. Científicamente se demuestra que la bola de caucho tiene diferentes factores que pueden ser químicos, de densidad, etc., que inciden en la resiliencia de los cuerpos (Fink, Wayne y Carroll, 1981).

Igualmente el concepto de resiliencia ha sido utilizado en la ciencia de la psicología en los años 70, basados en los resultados obtenidos en la ciencia de la física, empezaron a utilizar esta palabra para demostrar que las personas son hábiles y desarrollan capacidades para aceptar sucesos trágicos, y enfrentando la realidad, venciendo la adversidad, recuperándose, y superando las consecuencias negativas (Westrum, Hollnagel, Woods y

Levenson, 2006), y no solo superarlas, sino también salir fortalecido, adoptando una actitud positiva, todo ello recuperando el equilibrio, que está compuesto de autoconfianza, curiosidad, autodisciplina, autoestima y control sobre el ambiente (Beardslee, 1989).

Existen algunas definiciones de resiliencia, así como algunos investigadores, pero mencionaré algunas por la profundidad y orientación del concepto; “la habilidad de recuperarse de eventos negativos” (Garmezy, 1991), la capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante las adversidades, lo que implica un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y de transformación a pesar de los riesgos y de la propia adversidad, es entonces un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000). Estos conceptos explican claramente que el individuo está sometido a una severa amenaza, pero adopta una posición positiva.

La ciencia de la psicología concluye que los individuos desarrollan habilidades para enfrentar problemas imprevistos fuertemente traumáticos y superarlos a pesar de tener todos los factores en su contra, y llega a triunfar en la vida (Tarter y Vanyukov, 1999). Se menciona que ante acontecimientos como en el atentado del 11 de septiembre en Nueva York, las emociones positivas fueron fundamentales para que las personas no sufran graves depresiones, pudiendo en esa forma fortalecer sus recursos psicológicos, convirtiéndose en personas más resilientes .

#### 2.3.1.2. Factores que Promueven la Resiliencia

Los factores que promueven la resiliencia están relacionados, según Sambrano (ob. cit.), con aquellos elementos requeridos para ser resilientes, entre ellas pueden destacarse la inteligencia, el género, vínculos afectivos, apego parental y temperamento.

La inteligencia, por su parte, es definida como la habilidad intelectual que permite al individuo crear maneras de resolver problemas o conflictos, aprendiendo de ellos, sin dejarse vencer por ninguna adversidad, Gerrig y Zimbardo (2005), definen inteligencia como una capacidad mental muy general, la cual implica habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y con la experiencia.

Continuando con los factores que promueven la resiliencia, el género es definido por Amelunge (2006), como las diferencias entre roles, necesidades, tanto estratégicas como prácticas, entre hombres y mujeres, las cuales deben ser satisfechas para alcanzar tanto la equidad como la sustentabilidad.

Por su parte, Tubert (2003), lo define como un sistema simbólico que insiste en la necesidad de dar cuenta a las relaciones establecidas entre los distintos elementos del sistema o ideales culturales tanto de hombres como de mujeres, así como también la relación de estos con sistemas como la naturaleza, sexualidad, religión, entre otros.

En cuanto a los vínculos afectivos, Tubert (ob. cit.), establece que la presencia de intereses o personas significativas fuera de la familia, favorecen la manifestación de conductas resilientes en circunstancias personales o profesionales adversas. Según el autor, los vínculos afectivos, independientemente de la calidad de los mismos, terminan siendo integrados, generando lo conocido como modelos de referencia, tanto de los individuos propios como de figuras vinculares; dichos modelos contienen la expectativa sobre las propias capacidades para generar nuevas relaciones.

Por otra parte, Sambrano (2010), establece que los vínculos afectivos se refieren a aquellas personas con las cuales se convive, quienes tienden a ser imitadas; cuando los modelos son propicios para el crecimiento y el desarrollo de la personalidad armónica, se fomenta la capacidad tanto de protegerse como de trascender adversidades.

Por otra parte, en relación al factor apego parental, Sambrano (ob. cit.), lo destaca como la presencia de una relación cálida, nutritiva y apoyadora, aunque no necesariamente presente en todo momento, capaz de guiar una protección hacia efectos nocivos de medios adversos.

Finalmente, el temperamento se define, como las características emocionales de un sujeto, las cuales incluyen susceptibilidad a la estimulación emocional, tanto fuerza como velocidad habitual en las respuestas, calidad en el estado de ánimo predominante, además de las peculiaridades de fluctuaciones de sentido e intensidad. En el mismo orden de ideas.

#### 2.3.1.3. Áreas Claves de la Resiliencia

Según Schneider (2007), al enfrentarse a un entorno de inestabilidad se deben estudiar cinco áreas que permitirán resistirse ante ello; se trata de que tanto las empresas como los miembros de las mismas, puedan desarrollar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso estratégico a través de la determinación de lo siguiente: estrategia, estructura, sistema, destreza y cultura.

La estrategia es definida por Schneider (ob. cit.), como un conjunto tanto de acciones como de decisiones a tomar por la empresa con respecto de su constitución, con el fin de enfrentarse y vencer a sus competidores, se determinan aspectos tales como: quiénes son, dónde se opera, cómo se opera y cuáles son los objetivos a conseguir; logrando así obtener una ventaja sostenible sobre la competencia.

Asimismo, se determina la resistencia estratégica, como la habilidad de anticiparse, no de solo responder adecuadamente a una crisis determinada; se trata de que el cambio sea permanente pero no traumático enfrentándose a retos de conocimiento, de estrategia, de política o de ideología. Por otro lado, el autor indica que la estructura se refiere a la manera en la cual las

personas se encuentran especializadas y divididas en la organización, así como también la forma de distribución de autoridades en la misma.

En cuanto a los sistemas, estos son, según Schneider (ob. cit.), los procesos o procedimientos formales e informales, utilizados por la organización para administrarse diariamente; los cuales incluyen los sistemas de control, la medición del desempeño, los sistemas de motivación, compensación, premios, entre otros. De esta manera se puede destacar que un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para lograr un resultado; dichos elementos son afectados entre sí, por lo cual lo ocurrido en alguno de ellos repercutirá en los demás.

En el mismo orden de ideas, el autor establece que a los sistemas administrativos pueden ingresar personas, dinero, maquinarias, tecnología y materiales, los cuales se interrelacionan con procesos administrativos para entregar productos o servicios de la manera más eficiente posible; procesando así relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr el mejoramiento laboral.

Por otro lado, según Schneider (ob. cit.), las destrezas se refieren al conjunto de competencias distintivas que residen en una organización, las cuales pueden tratarse de las personas, de prácticas gerenciales, sistemas o tecnologías.

Por otra parte, la cultura se encuentra estrechamente relacionada con los valores compartidos, por representar un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas de los integrantes de una organización, la cual incluye formas rutinarias de comunicarse, normas entre equipos e individuos, valores dominantes, reglas y clima organizacional. Así pues, la cultura como el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, lo cual se les enseña una vez ingresan a la misma.

En consecuencia, la cultura organizacional está vinculada con la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias

particulares, las cuales influyen en todas las acciones; esta puede modificarse a través del proceso de aprendizaje debido a que evoluciona con nuevas experiencias. Es la cultura la responsable de definir la forma en la que funciona una determinada empresa, reflejando estrategias, estructuras y sistemas.

#### 2.3.1.4. La Resiliencia y su Aplicación en las Organizaciones

El concepto de resiliencia no era conocido en las organizaciones, posiblemente porque sus orígenes son teóricos y se refieren a temas de la física, la ingeniería civil, la psicología, la psiquiatría, la ecología, etc. Las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada y no solo salir victorioso, sino también fortalecido, fue trasladado a las organizaciones con el objeto de crear los escenarios para que éstas utilicen los mismos principios y fortalezas en solucionar sus conflictos.

En el mundo de los negocios, en los mercados globalizados, encontramos empresas del mismo sector que tienen que enfrentar y resolver problemas imprevistos, que las obliga a implementar estrategias de emergencia; unas empresas superan los problemas, y no solo que los vencen, sino que salen fortalecidas, mientras que otras empresas fracasan en sus intentos de recuperación, y desaparecen. De estas situaciones es necesario determinar cuáles son los factores y acciones que han puesto en práctica para superar las condiciones de riesgo.

La Resiliencia organizacional es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas (Westrum y otros, ob. cit.), En la resiliencia organizacional se identifican varias etapas:

- 1) la prevención de acontecimientos negativos, que hacen crisis y vuelven vulnerables a las empresas. El entorno en que desarrolla sus actividades

competitivas, generalmente es factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a los procesos de globalización.

2) Prepararse para prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo. De lo contrario, no debemos perder la visión que si una organización sale del mercado, otras están listas para llenar ese vacío; este es un reto que tiene que ser considerado para trabajar estrategias que vuelvan más resistentes a las organizaciones, para ser mejores que sus competidores.

3) Contar con la estructura para que después de salir victoriosa , venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida.

Las situaciones de riesgo se pueden presentar, por ejemplo, en el área financiera, cuando los clientes atrasan sus pagos, o disminuyen sus órdenes de compra, o ya no confían en la organización, lo cual genera graves consecuencias que podrían producir una crisis financiera; o la paralización de la línea de producción por eventos internos o externos que podría repercutir en una peligrosa baja de las ventas, e inclusive, se podría perder el mercado.

Las interrupciones se presentan y se manifiestan de forma diferente en las organizaciones. La palabra interrupción tiene su origen en el idioma inglés en el término disruptive que se interpreta como una ruptura brusca, que produce problemas empresariales imprevistos, que son complicados y a veces imposibles de superar, y que se presentan en cualquiera de las áreas de la empresa como en ventas, recursos humanos, proveedores, inversiones ,inventarios, financieros, etc. Algunas etapas de la interrupción como el impacto total, en la cual la eficiencia de la empresa cae a los límites más bajos; y la recuperación, etapa en la que las empresas utilizan estrategias

para regresar a sus situación original, son manejadas de forma diferente de acuerdo a las circunstancias de cada organización, demostrando que la resiliencia organizacional funciona en varios escenarios.

Actualmente, los administradores deben estar listos para saber o conocer cómo enfrentar la inestabilidad de los mercados y que deben sacarle ventaja a las dificultades que enfrenten, ya que una de las virtudes de la resiliencia organizacional es convertir las dificultades en nuevas oportunidades, y comprender que las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios que le exigen su entorno, porque si no lo hace, si se resisten a los cambios, podrían entrar en un proceso de liquidación.

Una de las fortalezas más importantes de las organizaciones son sus empleados, y estas personas, deben ser realistas, aceptar que existen los problemas y que de la supervivencia de la empresa depende su estabilidad y sus ingresos como empleado, por tanto, para ayudar a la empresa en crisis deben convertirse en personas resilientes creando el sentido de tener la capacidad para valorar en forma trascendental a los hechos que se le presentan (Nemeth, Hollnagel, y Dekker, ob. cit.).

A menudo, algunos autores usan la metáfora para referirse a la resiliencia organizacional expresando que las empresas buscan la “cubierta de plata”, queriendo expresar que las empresas surgen más fuerte y sus condiciones son mejores a las que presentaba antes de enfrentar y superar la crisis.

Los países son sólidos, cuando la solidez del sistema empresarial apoya a los sistemas de su gobierno, y sin duda, las bases reposan en la resiliencia de una organización que se entrelaza con las otras organizaciones resilientes de su sector y forma una malla de solidez que termina beneficiando a la sociedad. Las organizaciones le están otorgando mucha importancia a la resiliencia y están presupuestando importantes valores monetarios para descubrir las claves que las orienten a conocer con anticipación las posibles crisis, calculando cuando se presentarán y cuáles son las acciones que pondrá en práctica para superarlas y obtener un alto grado de éxito.

Es importante que las empresas estén preparadas para enfrentar una crisis, y no esperar que se presenten para tomar actitudes defensivas. Se debe analizar cuáles son las áreas que deben ser retroalimentadas y fortalecidas para asegurar el crecimiento constante tanto en mercado como en rentabilidad. Pero esto no es posible si los cimientos no son sólidos, es necesario analizar que aceptación tiene la empresa en el entorno de sus actividades, debe estar definido si la organización está dispuesta a plantear nuevas prácticas y procesos para solucionar los problemas.

No es común, pero sucede que existen empresas con gran imagen y que tienen un alto grado de resiliencia, y sin embargo presentan cuadros de crisis, que son el resultado de la acumulación de varios problemas que cuando los identifica descubre que se ha estado empleando gran cantidad de recursos en buscar soluciones a problemas que no son importantes, y a los verdaderamente importantes se les prestó muy poca atención, lo cual es un error que conduce a debilitar la resiliencia de la organización.

### 2.3.2. Motivación Organizacional

La Motivación Organizacional surge a partir del año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se

complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Así pues la motivación es el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y brinda la dirección a seguir (Fiscal, 2011).

Tomando en cuenta lo desarrollado por el autor, se han desarrollado estudios en los cuales se han concluido que el problema en general no es, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De esta forma, actualmente muchas organizaciones mencionan que existe el Ciclo Motivacional, que es un proceso de satisfacer necesidad cuyas etapas son las siguientes:

- A. Homeostasis: donde el trabajador permanece en equilibrio.
- B. Estimulo: se genera un estímulo y provoca ansiedad.
- C. Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aun), provoca estado de tensión.
- D. Estado de Tensión: produce un impulso que da lugar a un comportamiento y acción.
- E. Comportamiento: se dirige a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo.
- F. Satisfacción: se satisface la necesidad y el trabajador regresa al estado de equilibrio, hasta que haya otro estimulo.

#### 2.3.2.1. Modelos de Motivación

Florencia (2005), los modelos de motivación son una manera de entender los conceptos de motivación, aún cuando algunos sean más complicados que otros donde se presentan un extenso rango de eventualidades:

a) Modelo de Hombre Racional: Este método se basa en una mezcla entre las recompensas y los castigos donde el individuo actúa con una meta definida basada en el estímulo, ya sea positivo o negativo, es de hacer notar que este método no funciona para todos los individuos y circunstancias y en todo momento sus efectos pueden ser de corto plazo.

b) Modelo de Relaciones Humanas: Este modelo fue desarrollado por la escuela de relaciones humanas. A través de la investigación, ellos

demonstraron que los sistemas formales de incentivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso sabotados por los empleados, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

C. Modelo de Autorrealización: El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno.

d. Modelo Complejo: La motivación es un asunto complicado, en primer lugar, porque la gente tiene una multitud de necesidades y expectativas; en segundo lugar, porque las situaciones en las que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras; y en tercer lugar, porque la gente y las situaciones mismas están en continuo cambio. Los modelos asumen que la satisfacción incrementan la motivación, lo cual no puede sustentarse, y no tienen suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración ni lo que podría llamarse la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo quiere hacer o piensa que es su obligación.

#### 2.4. Bases Legales

La presente investigación se soporta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, que el Estado venezolano garante de los

derechos ciudadanos plantea en su marco jurídico y constitucional lo siguiente:

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos los venezolanos tienen derecho al trabajo pero también tienen derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que su bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que su existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Asimismo, el artículo 187 de la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, Título IV de las Condiciones de Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales señala que:

El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos. Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

Asimismo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), la cual establece, que:

En el Capítulo I, en las Disposiciones Generales establece en el artículo 1 expresa que el objeto de la presente ley es “garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud, bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

Además, en el artículo 2 señala que en el cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1,

Será responsabilidad de los empleados, contratistas, subsidiarios o agentes. Asimismo, en el artículo 3 señala que el estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta ley.

Artículo 4. Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.

Artículo 6. A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de Los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

**Tabla 1.** Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Implementar un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del Estado Cojedes.

Objetivo Específico	Variables	Definición Teórica	Dimensiones	Indicadores	Items
Diagnosticar las estrategias motivacionales resilientes empleadas en la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del Estado Cojedes en materia de motivación al personal.	<b>Resiliencia Organizacional</b>	Capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la posibilidad de cumplir su misión (Sanpedro, 2009).	Gerencial y Administrativa	Conocimiento Manejo de la motivación Manejo de dificultades Conciencia de las relaciones Manejo de conflictos Sinergia grupal Vínculos de motivación Sobreposición a las amenazas	1 2 3 4 5 6 7 8
	<b>Modelo Motivacional</b>	Son una alternativa ante los conflictos, logra la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, Así pues la motivación es el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y brinda la dirección a seguir (Fiscal, 2011).	Psicología Organizacional	Motivación Necesidades Equilibrio emocional Ansiedad Satisfacción laboral Capacitación	9 10 11 12 13 14-15

**Fuente:** Elaboración Propia, (2018).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Arias (2012), explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16).

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La investigación se llevó a cabo como un estudio de tipo descriptivo, que de acuerdo con Arias (2012), “... tiene como objetivo obtener una caracterización del evento de estudio, detallar sus cualidades dentro de un contexto particular.” (p.246). Al respecto Arias (ob. cit.), expresa que la investigación descriptiva consiste en la:

caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Sobre la base de este supuesto, en esta investigación se pretendió diagnosticar y determinar la necesidad de proponer un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del Estado Cojedes.

#### **3.2. El Diseño de la Investigación**

El diseño seleccionado para el estudio es de campo, que de acuerdo a Arias (ob. cit) consiste en, “La recolección de datos tomados directamente de

la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar variable alguna” (p.67). Los datos se tomaron directamente de la realidad de los sujetos de estudio empleados de la oficina de talento humano de INDHUR.

### 3.3. Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación, tal como la señalan Palella y Martins (2010), “se entiende como el modelo de investigación que se adopte para ejecutarla” (p. 97). De acuerdo a la naturaleza el estudio fue un Proyecto Factible, debido a que estuvo orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en esta institución. Un Proyecto Factible consiste en un conjunto de acciones ordenadas y relacionadas entre sí, en base a recursos disponibles, dirigidas a la obtención de un resultado determinado.

En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), establece que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.7).

Generando de esta forma el diseño de un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del Estado Cojedes, en este sentido se trabajó con la estructura investigativa en cinco (5) fases: diagnóstica, factibilidad, diseño, ejecución y evaluación de la propuesta.

### 3.4. Población

La población de acuerdo con Arias (ob. cit.), es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales fueron extensivas

a las conclusiones de la investigación” (p.81), el autor señala que población es “el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”. Al respecto la población para este estudio estuvo conformada por quince (15) personas dependientes de la oficina de talento humano de INDHUR Cojedes.

### 3.5. Muestra

Para efectos de la presente investigación se empleó un muestreo censal, debido a que la población es muy pequeña, todo ello tomando en cuenta a Navarro (2009), quien manifiesta que, en el caso de estudios con población muy pequeña, se recomienda trabajar con un diseño censal, que consiste en trabajar con la población total.

### 3.6. Técnica de Recolección de Datos

Para Palella y Martins. (ob. cit), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información” (p.72). Por consiguiente, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento a aplicar es un cuestionario el cual consta de quince (15) ítems, con dos opciones de respuesta (Si\_\_\_, No\_\_\_)

### 3.7. Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Es importante significar que, según Arias (ob. cit.), la validez se realizó mediante el juicio de expertos, para ello el instrumento fue revisado previo a la consideración por expertos en la materia objeto de estudios y en metodología, las cuales consisten en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados.

Luego de esta revisión y dado el visto bueno al instrumento se determinó, que el mismo se ajusta a los objetivos de la investigación. En esta experticia se determinaron los criterios de pertinencia, redacción y adecuación de los objetivos de la investigación, así mismo, el conjunto de ítems que conforman el cuestionario, se sometió a una revisión continua para asegurarse de su consistencia y eliminar posibles errores u omisiones COLOCAR NOMBRES.

### 3.8. Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Según Palella y Martins (ob. cit.), señala que, la confiabilidad como, la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el “grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado” (p.82).

Para determinar el grado de confiabilidad, se utilizó el método de Kuder Richardson, ya que sus coeficientes de estimación son sencillos de computar y están disponibles en programas estadísticos. Para calcular el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson ( $K_{20}$ ) se empleó el paquete oficce 2010, específicamente Excell, y se obtuvo como resultado un índice de confiabilidad de 0,93, siendo esta una confiabilidad alta (Ver anexos).

$$K_{20} = \frac{n}{(n-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum p^*Q}{S^2t} \right\}$$

Dónde:

$K_{20}$ = Coeficiente de confiabilidad.

$n$ = número de Ítems de la evaluación.

$\sum p^*Q$ = Sumatoria de la varianza por cada pregunta.

$S^2_t$ = varianza total.

### 3.9. Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos

Arias (ob. cit), afirma que en este punto se “describen las distintas operaciones a las que fueron sometidas los datos que se obtuvieron: a los mismos de los realizó la clasificación, registro, tabulación o codificación si fuere el caso” (p. 72). Y en lo referente al análisis se definen “las técnicas lógicas o estadísticas que se emplearon para descifrar lo que revelaron los datos recolectados” (p. 72). Una vez que sea aplicado el instrumento a la población total seleccionada, los datos se agruparon en tablas estadísticas, para ello se utilizó la estadística descriptiva e inferencial y el análisis porcentual, con presentación en totales promediados.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### 4.1. Presentación y Análisis de los Resultados

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en el caso propuesto se utilizó un cuestionario contentivo de quince (15) ítems de tipo dicotómico con opciones de respuesta sí o no, el mismo fue aplicado a quince (15) personas dependientes de la oficina de talento humano de INDHUR Cojedes, los mismos serán presentados tomando en cuenta la recomendación de Arias (2012), quien expresa que:

Se presentan en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión, con sus respectivos indicadores derivados de las variables objeto de estudio, y así mismo la representación gráfica, para la interpretación de los resultados en donde se dan respuesta a cada uno de los objetivos específicos (p.103).

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento permitieron la estructuración de los datos a través de la estadística descriptiva y se construyeron tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por cada ítems con los respectivos indicadores de acuerdo a la variable, además se calcularon los totales promedios de cada opción de respuesta presentados en cada una de las tablas, igualmente se hace un análisis e interpretación de los resultados obtenido ítems por ítems contemplando lo establecido en la tabla de operacionalización, quedando los resultados de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Resultados obtenidos para la variable Resiliencia Organizacional en su dimensión Gerencial y Administrativa

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Ítems</i>	<i>Si</i>	<i>%</i>	<i>No</i>	<i>%</i>
<b>Resiliencia Organizacional</b>	<b>Gerencial y Administrativa</b>	<b>1</b>	2	13	13	87
		<b>2</b>	8	53	7	47
		<b>3</b>	0	0	15	100
		<b>4</b>	2	13	13	87
		<b>5</b>	0	0	15	100
		<b>6</b>	0	0	15	100
		<b>7</b>	0	0	15	100
		<b>8</b>	2	13	13	87
<b>Totales promediados...</b>				<b>12</b>		<b>88</b>

Fuente: Elaboración Propia, (2018).

Tomando en cuenta los resultados presentados en la tabla 2, con relación a los totales promediados de las respuestas aportadas por el personal encuestado en la variable resiliencia organizacional en su dimensión gerencial y administrativa, el ítems 1 en el cual se indaga si conoce que la resiliencia organizacional, el 87% respondió que no y el 13% restante manifestó que si, dejando ver estos resultados que la mayoría de los participantes presentan desconocimiento del término.

En cuanto al ítems 2, sobre si considera que la resiliencia en la organización garantiza el manejo de la motivación del talento humano del instituto 53% indicó que si y 47% señaló que no, por lo cual se puede evidenciar que los participantes opinan que la resiliencia puede favorecer aspectos relacionados con la motivación del personal en las instituciones.

Por otro lado, el ítems 3, sobre si en el instituto se emplean las dificultades como una posibilidad de identificación de las oportunidades, el 100% señaló

que no, lo que permite inferir a la investigadora que en la oficina en estudio no se toman en cuenta las debilidades para realzar las fortalezas.

En cuanto al ítems 4, dentro del instituto se evidencia una conciencia de las relaciones de poder dentro de la empresa, 87% señaló que no y 13% manifestó que si, en este sentido, es posible para la investigadora deducir que no hay relaciones de poder eficientes dentro del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Por otro lado, el ítems 5 en relación a si considera que existe un manejo eficiente de los conflictos dentro del instituto 100% de los encuestados aseguró que no hay dentro de la organización en estudio un buen manejo de conflictos.

En otro orden de ideas, el ítems 6, en relación a si opina que en el instituto se fomenta la habilidad de crear sinergia grupal a través de la cooperación 100% de los participantes comentó que no, lo cual evidencia que no se desarrolla el trabajo en equipo desde la cooperación en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

En cuanto al ítems 7, sobre si considera que en el instituto se establecen vínculos efectivos para la motivación del personal de la oficina de talento humano, 100% expresó que no se generan estos vínculos desde ningún nivel del personal.

En tanto al ítems 8, sobre si considera que el instituto posee la habilidad para emprender acciones que le permitan sobreponerse a una situación amenazante 87% indicó que no, y 13% señaló que sí, por lo cual, se puede considerar que el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes no cuenta con la capacidad para desarrollar estrategias que le faciliten sobreponerse a situaciones adversas.

Para finalizar los totales promediados presentados en la tabla 2 permiten evidenciar que 88% de la muestra encuestado considera que dentro del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes no se conoce que es resiliencia organizacional, la debilidades no son consideradas como

posibles oportunidades para transformarla a fortalezas, hay poco trabajo cooperativo y no hay un manejo eficiente de los conflictos, por lo cual es necesario desarrollar acciones orientadas a promover la resiliencia organizacional dentro de la institución para el mejoramiento de los procesos.

En este sentido, Westrum, Hollnagel, Woods y Levenson (2006), destacan que el concepto de resiliencia no era conocido en las organizaciones, posiblemente porque sus orígenes son teóricos y se refieren a temas de la física, la ingeniería civil, la psicología, la psiquiatría, la ecología, etc. Las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada y no solo salir victorioso, sino también fortalecido, fue trasladado a las organizaciones con el objeto de crear los escenarios para que éstas utilicen los mismos principios y fortalezas en solucionar sus conflictos.

La Resiliencia organizacional es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas (Westrum y otros, ob. cit.), En la resiliencia organizacional se identifican varias etapas:

- 1) la prevención de acontecimientos negativos, que hacen crisis y vuelven vulnerables a las empresas. El entorno en que desarrolla sus actividades competitivas, generalmente es factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a los procesos de globalización.

- 2) Prepararse para prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo. De lo contrario, no debemos perder la visión que si una organización sale del mercado, otras están listas para llenar ese vacío; este es un reto que tiene que ser considerado para trabajar estrategias que vuelvan más resistentes a las organizaciones, para ser mejores que sus competidores.

- 3) Contar con la estructura para que después de salir victoriosa, venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas

que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida.

**Tabla 3.** Resultados obtenidos para la variable Modelo Motivacional en su dimensión Psicología Organizacional

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Ítems</i>	<i>Si</i>	<i>%</i>	<i>No</i>	<i>%</i>
		<b>9</b>	2	13	13	87
		<b>10</b>	0	0	15	100
		<b>11</b>	0	0	15	100
<b>Modelo Motivacional</b>	<b>Psicología Organizacional</b>	<b>12</b>	11	73	4	27
		<b>13</b>	1	7	14	93
		<b>14</b>	0	0	15	100
		<b>15</b>	15	100	0	0
<b>Totales promediados...</b>				<b>28</b>	<b>72</b>	

**Fuente:** Elaboración Propia, (2018).

Ahora bien, al observar la tabla 3 en relación a los resultados obtenidos para la variable modelo motivacional en su dimensión psicología organizacional, se puede observar que el ítems 9 en relación a si se siente usted motivado para desempeñar su labor dentro del instituto 87% expresa que no y 13% manifestó que si, en este sentido es posible expresar que los empleados de la oficina en estudio no están motivados con su labor.

Por otro lado, el ítems 10 en relación a si considera que dentro del instituto se toman en cuenta las necesidades de los empleados, 100% aseguró que no son consideradas las necesidades expuestas por las personas que laboran en el instituto.

En cuanto, al ítems 11, en relación a si siente que dentro del instituto usted puede mantener un equilibrio emocional 100% de la muestra consideró que no, por lo cual es posible considera que la institución en estudio no

genera acciones que permitan a los empleados sentirse equilibrados emocionalmente.

Asimismo, el ítems 12 en relación a si considera que el desarrollo de las actividades laborales dentro del instituto le genera ansiedad, 73% consideró que si se sienten ansiosos y 27% indicó que no, por lo que es posible deducir a la investigadora que el desempeño laboral en el instituto produce ansiedad a sus trabajadores.

En cuanto al ítems 13, en relación a si se siente satisfecho en el desarrollo de sus funciones dentro del instituto 93% consideró que no y solo 7% indicó que sí, estos resultados reflejan que la mayoría de los encuestados se encuentran insatisfechos con las labores que desarrollan en sus actividades diarias.

En otro orden de ideas, el ítems 14, sobre si en el instituto se ha desarrollado algún plan de capacitación orientado hacia la motivación del personal de la oficina de talento humano, 100% de los encuestados indicó que no, y al indagar en el ítems 15 si participaría en un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes, 100% indicó que sí, lo que evidencia que existe la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a producir el programa.

Para finalizar, los totales promediados que se observan en la tabla 3 evidencian que la mayoría de los encuestados específicamente 72% indicó que no, y solo 28% explicó que sí, esto permite concluir que los empleados encuestados se sienten desmotivados para llevar a cabo el desempeño de sus funciones, considerando que no se toman en cuenta sus necesidades, lo que les genera ansiedad y desequilibrio emocional, además de insatisfacción laboral, lo que en consecuencia, permite expresar que existe la necesidad de desarrollar un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes.

De esta forma, todo lo anteriormente presentado puede sustentarse en lo indicado por Florencia (2005), quien indica que la motivación organizacional surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Así pues la motivación es el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y brinda la dirección a seguir.

Florencia (ob. cit.), indica que los modelos de motivación son una manera de entender sus conceptos, aún cuando algunos sean más complicados que otros donde se presentan un extenso rango de eventualidades:

a) Modelo de Hombre Racional: Este método se basa en una mezcla entre las recompensas y los castigos donde el individuo actúa con una meta definida basada en el estímulo, ya sea positivo o negativo, es de hacer notar que este método no funciona para todos los individuos y circunstancias y en todo momento sus efectos pueden ser de corto plazo.

b) Modelo de Relaciones Humanas: Este modelo fue desarrollado por la escuela de relaciones humanas. A través de la investigación, ellos demostraron que los sistemas formales de incentivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso sabotados por los empleados, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

c) Modelo de Autorrealización: El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las

necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno.

d) Modelo Complejo: La motivación es un asunto complicado, en primer lugar, porque la gente tiene una multitud de necesidades y expectativas; en segundo lugar, porque las situaciones en las que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras; y en tercer lugar, porque la gente y las situaciones mismas están en continuo cambio. Los modelos asumen que la satisfacción incrementan la motivación, lo cual no puede sustentarse, y no tienen suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración ni lo que podría llamarse la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo quiere hacer o piensa que es su obligación.

## 4.2. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.2.1. Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos específicos de la institución y el diagnóstico desarrollado previamente, se presentan las siguientes conclusiones:

En primer lugar se diagnosticaron las estrategias resilientes motivacionales empleadas en la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes en materia de motivación al personal, donde se pudo notar que en dicha institución se desconoce que es resiliencia organizacional, la debilidades no son consideradas como posibles oportunidades para transformarla a fortalezas, hay poco trabajo cooperativo y no hay un manejo eficiente de los conflictos, lo que ha producido que estos se sientan desmotivados para llevar a cabo el desempeño de sus funciones,

considerando que no se toman en cuenta sus necesidades, generando ansiedad y desequilibrio emocional, además de insatisfacción laboral.

Por otro lado, se determinó la factibilidad de generar un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes, donde se consideró que este es factible debido a que se cuenta con los recursos técnicos, operativos y financieros para tal fin.

Posteriormente, se diseñó un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes, el cual constó de 5 jornadas tipo taller de 8 horas cada una para un total de 40 horas.

Asimismo, se ejecutó un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes, el cual se llevo a cabo desde el 13/10/2017 hasta el 10/11/2017, brindando capacitación al personal adscrito a la oficina de talento humano, sobre la resiliencia organizacional y los modelos motivacionales para el desempeño laboral.

Para finalizar, se determinaron los cambios ocurridos luego de la aplicación de un programa de capacitación basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes, observándose que ocurrieron cambios significativos entre los participantes del programa, quienes se mostraron muy receptivos ante la aplicación del mismo.

#### 4.2.2. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones antes presentadas, se recomienda:

1. Que se instruya al personal en relación a la importancia de la motivación dentro de las organizaciones para concretar un óptimo desarrollo organizacional.

2. Que se desarrollen talleres y cursos de motivación al logro para fortalecer el aspecto de la satisfacción laboral dentro de la institución.

3. Que se promuevan estrategias de afrontamiento que faciliten el reconocimiento de la resiliencia, y la asimilen como herramienta principal en las situaciones adversas que puedan presentárseles en la cotidianidad empresarial.

3. Que se desarrolle una evaluación posterior a la aplicación de la propuesta, donde se pueda verificar la efectividad de la misma.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **La Resiliencia como Modelo Motivacional**

##### **5.1. Presentación**

La resiliencia estratégica no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa. En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades.

En este sentido se plantea la presente propuesta, la cual se basa en la utilización de la resiliencia como un modelo motivacional que genere satisfacción en la labores de las personas que laboran en la institución y al mismo tiempo garantice su permanencia en el tiempo a pesar de las situaciones adversas y generando una capacidad de reacción oportuna y eficiente.

Así pues, la presente propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, entre otras normas y reglamentos las cuales advierten la necesidad de crear planes y programas orientados a la motivación y satisfacción laboral para evitar los riesgos desde el punto de vista gerencial y de la administración de los recursos humanos.

En consecuencia, se pretende desarrollar una propuesta para brindar conocimientos teóricos, prácticos y legales sobre estrategias fundamentadas

en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para aumentar la satisfacción laboral lo cual va a desencadenar una excelencia en el aspectos gerencial, y además garantizar un talento humano motivado y satisfecho, razón de ser primordial de una organización, permitiendo además garantizar la excelencia y transparencia de los procesos gerenciales y laborales dentro de la organización.

## 5.2. Objetivos de la Propuesta

### 5.2.1. Objetivo General

Suministrar conocimiento teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

### 5.2.2. Objetivos Específicos

1. Promover en los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, conocimientos sobre la resiliencia en el ámbito personal.
2. Facilitar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, estrategias basadas en la resiliencia organizacional para la prevención de problemas empresariales.
3. Capacitar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes sobre la motivación al logro.
4. Preparar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes en el ámbito de las condiciones de trabajo para la satisfacción laboral.
5. Impartir a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes estrategias basadas en la resiliencia organizacional orientadas hacia la motivación laboral.

### 5.3. Fundamentación Teórica

#### 5.3.1. Resiliencia como Estrategia Organizacional

Una vez se ha definido la resiliencia, las características de quienes la poseen y los factores que la fomentan, se determina que podría emplearse como una estrategia para las organizaciones modernas; considerando que la Resiliencia Organizacional se refiere desde distintos puntos de vista a: “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009, p.3).

Igualmente, Minolli (2000), la define como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas. De allí que se puede asumir como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis, y como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

Para finalizar, Minolli destaca que quienes señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Actualmente, son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de consumidores y mayor número de competidores, razón

por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar procesos que en años anteriores probablemente les traería buenos resultados, pero que en la actualidad no les permite ser las mejores.

La resiliencia estratégica organizacional no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa. En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades.

### 5.3.2. Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. La motivación de acuerdo con Pinillos (1997), puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La Motivación puede concebirse como un ciclo en el cual los pensamientos influyen en los comportamientos y estos dan lugar al desempeño el cual impacta en los pensamientos y el ciclo empieza de nuevo. Cada etapa del ciclo se compone de muchas dimensiones que incluyen estados, creencias, intenciones, esfuerzos, y retiradas, y todo ello puede afectar a la motivación que un individuo experimenta.

### 5.3.2.1. Teorías del Incentivo: Motivación Intrínseca y Extrínseca

Pinillos (ob. cit.), destaca que la motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca o motivación extrínseca. La primera viene del entendimiento personal del mundo y no depende de ningún incentivo externo ya que no necesita ningún tipo de reforzamiento y son motivadas por sí mismos desde la persona y la segunda depende de incentivos externos, y se enfoca principalmente en ayudar a la realización de una tarea como un medio para alcanzar un fin. Algunos factores extrínsecos pueden ser:

- a) El dinero
- b) El tiempo de trabajo
- c) Viajes
- d) Coches
- e) Cenas
- f) Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Por su parte, la motivación intrínseca ha sido estudiada desde principios de la década de 1970. Pinillos (ob. cit.), resalta que la motivación intrínseca podría definirse como el autodeseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento. Está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa.

El fenómeno de la motivación intrínseca fue reconocido por primera vez en estudios experimentales sobre la conducta animal. En estos estudios, se hizo evidente que los animales manifestaban comportamientos impulsados por la curiosidad, en ausencia de recompensa. La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo.

Las investigaciones en Psicología Social han demostrado que las recompensas extrínsecas pueden llevar a un efecto de sobrejustificación y una consecuente reducción de la motivación intrínseca. Algunos investigadores, con el paso de años, han llegado a la conclusión de que existen varias fases en la motivación extrínseca, pudiendo pasar de una puramente externa, al otro extremo. Así, podemos hablar de motivación externa (en la cual influyen los factores externos, sin que el individuo tenga control sobre ellos), introyectada (en la cual la retribución comienza a ser interna), regulada por identificación (el individuo continúa trabajando por motivos externos, pero con más autonomía) y por integración (en la cual la motivación es semejante a la intrínseca, sin embargo, no se lleva a cabo por la simple satisfacción de realizarla, como ocurre con la anterior).

Así pues, tanto la motivación extrínseca como la intrínseca pueden presentar un tipo de motivación positiva o negativa, dependiendo de las consecuencias. Esto es, la motivación positiva la busca la persona con la intención de recibir alguna recompensa. Sin embargo, en el caso de la motivación negativa, lo único que se busca es esquivar una consecuencia desagradable.

#### 5.3.2.2. Motivación al Logro

McClelland (1960) citado en Opere (2016), destaca que la Motivación al logro es el esfuerzo por sobresalir, luchar por el éxito y conseguir los objetivos marcados, en este sentido, se basa en la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

1. Necesidades de logro: vinculada al deseo del sujeto por superar desafíos y completar tareas exigentes.

2. Necesidades de afiliación: se refiere al interés de los individuos de relacionarse con los demás y sentirse parte respetada de un grupo.

3. Necesidades de poder: que surgen del voluntad de las personas por influenciar y controlar el comportamiento de los demás.

Generalmente, estas tres necesidades conviven en un mismo trabajador, aunque siempre hay una de ellas que es predominante. Así, en el caso de las necesidades de logro, las personas presentan una serie de características:

a) Se decantan por proyectos intermedios en cuanto a nivel de exigencia: pues los sencillos no les aportan la satisfacción esperada y en los complicados corren el riesgo de no culminar el trabajo y no obtener la recompensa del logro.

b) Suelen trabajar en solitario o con otros profesionales con altas capacidades de desempeño, que les ayuden a conseguir las metas.

Buscan el reconocimiento de los demás.

c) Están en constante desarrollo personal, ampliando sus habilidades y competencias, así como las áreas de desempeño.

d) Son muy exigentes con el resto de compañeros o subalternos, pero su enfoque hacia los objetivos los convierte en grandes líderes.

#### 5.3.2.3. Motivación Laboral

Tomando en consideración los estudios desarrollados por Villavicencio (2016), cuando un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente, debido a la relación directa entre motivación laboral y desempeño. En este sentido, la felicidad de las plantillas laborales se ha convertido en uno de los aspectos estratégicos del sector empresarial. Ahora bien, para poder abordar este factor es

conveniente conocer qué es la motivación laboral, su definición, tipología y técnicas de desarrollo.

Sobre este particular, el autor destaca que la motivación laboral es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. Señalando además que consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Señalando que las empresas tienen a su disposición diferentes herramientas para mantener e impulsar la motivación laboral de sus plantillas entre los que se encuentran:

a) Incluir nuevos parámetros en los procesos de selección. Además de la experiencia y la formación, los reclutadores deben tener en cuenta otros aspectos en la selección de personal, como los valores de los candidatos, sus objetivos y sus expectativas. Contratando a profesionales que crean en la empresa se contribuye a mantener viva la motivación laboral.

b) Organizar correctamente la plantilla. No hay nada más desalentador para un trabajador que estar en un puesto en el que no puede hacer gala de sus habilidades o en el que se vea infracualificado, por lo que la distribución correcta de los empleados según sus competencias es esencial para contar con equipos motivados.

c) Apostar por el desarrollo profesional. La facilitación de herramientas para evolucionar a nivel profesional es uno de los aspectos que más valoran los empleados.

d) Conceder autonomía a los trabajadores. El hecho de que el profesional sienta el respaldo de la compañía para realizar una tarea sin necesidad de un control intensivo o que perciba la confianza para hacer llegar sus ideas y propuestas resulta también muy motivador.

e) Reconocer los logros. Desde premios e incentivos hasta ascensos o sencillos agradecimientos, la motivación laboral, por definición,

experimentará un aumento si los directivos saben valorar el esfuerzo de la plantilla.

f) Adecuar las instalaciones. Con jornadas laborales muy extensas, el lugar de trabajo se convierte en un segundo hogar, por lo que es importante que los equipos dispongan de instalaciones confortables y acogedoras.

g) Facilitar buenas condiciones laborales. Conceder a la plantilla salarios con los que se sientan bien remunerados y valorados, así como poner en marcha otros beneficios sociales que mejoren sus condiciones laborales - como tickets restaurantes, cheques para la guardería o tickets para la gasolina-, será también un desencadenante de la satisfacción de los trabajadores.

#### 5.4. Fundamentación Legal

La presente investigación se soporta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, que él es Estado venezolano garante de los derechos ciudadanos plantea en su marco jurídico y constitucional lo siguiente:

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Para el mejor entendimiento del presente

artículo es preciso indicar que todos los venezolanos tienen derecho al trabajo pero también tienen derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que su bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que su existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Asimismo, el artículo 187 de la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, Título IV de las Condiciones de Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales señala que:

El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos. Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

Asimismo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), la cual establece, que:

En el Capítulo I, en las Disposiciones Generales establece en el artículo 1 expresa que el objeto de la presente ley es “garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud, bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

#### 5.5. Estudio de Factibilidad

Durante el desarrollo de esta fase del proyecto, se estableció la factibilidad de su ejecución, en ella se realizaron estudios técnicos y operativos, con lo que se demuestra la viabilidad, disponibilidad de recursos y logística que

fueron requeridos para implementar la propuesta. A continuación, su especificación:

#### 5.5.1. Factibilidad Técnica

Permitió visualizar los aspectos técnicos, que en su mayor parte hace énfasis a los equipos tecnológicos que se requieren para soportar la propuesta. Así como la apropiación de conocimientos a través de nuevas prácticas o técnicas para realizar un procedimiento. En este orden de ideas para la presente propuesta se cuenta con talento humano, institucional, didáctico y tecnológico entre los cuales se encuentran:

##### 5.5.1.1. Recursos Humanos e Institucionales

Entre los recursos humanos con los que se cuenta están: los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, a quienes se les facilitará la propuesta. Por otra parte, se dispone de un espacio físico que fue facilitado por la institución para la realización de las jornadas, el cual es un salón destinado para reuniones y conferencias.

##### 5.5.1.2. Recursos Didácticos y Tecnológicos

Para lograr la ejecución de la propuesta se hacen necesarios equipos tecnológicos como Video Beam, computadoras o laptop, pen-driver. Por otro lado, en cuanto a los recursos didácticos son necesarios papel bond, materiales impresos, lápices, colores, marcadores, cartulinas, juego de mesa, entre otros que forman parte del programa de actividades dentro de la propuesta.

#### 5.5.2. Factibilidad Operativa

De acuerdo con Leal (2012), la factibilidad operativa se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad tales como los

procesos, y que depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. En esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Así pues, se enmarca en los aspectos operativos de la organización, soportada en su personal, las personas involucradas en desarrollar la propuesta y las diferentes fases de implantación que se deberá ejercer para que la misma, funcione de manera adecuada. Además, se han de señalar los controles de organización previo, durante la fase de implantación, así como posterior a su puesta en marcha.

### 5.5.3. Factibilidad Económica

En este apartado, se señalan las líneas económicas-financieras que debe soportar la propuesta. Destacando que Leal (ob. cit.), explica que son los recursos utilizados para la elaboración de dicha propuesta y que provienen de la autogestión de los investigadores, sin financiamiento ni obtención de créditos externos de ninguna organización ajena a la institución en estudio.

#### 5.5.3.1. Recursos Financieros

Al haber realizado un presupuesto sobre los recursos financieros que son necesarios para llevar a cabo el plan, se requiere la cantidad de Cinco millones de bolívares (5.000.000,00 bs), los cuales se distribuyeron entre la compra de los recursos, la logística y la elaboración e impresión del material.

### 5.5.4. Tiempo y Evaluación

El programa está conformado por 5 jornadas tipo taller, de 8 horas cada uno para un total de 40 horas impartidas. Las mismas fueron evaluadas por

medio de una autoevaluación realizada por los participantes y los facilitadores del plan.

#### 5.5.5. Descripción de los Talleres

La información recolectada permitió hacer un diagnóstico del cual se desprenden las actividades planificadas, para ello se elaboraron 4 jornadas, con una duración de 20 horas en total dirigido a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, los cuales se estructuraron de la siguiente manera:

Jornada 1. La Resiliencia Personal

Jornada 2. La Resiliencia Organizacional y las Organizaciones Resilientes

Jornada 3. Motivación al Logro

Jornada 4. Satisfacción Laboral

Jornada 5. Resiliencia Organizacional y Motivación Laboral.

## 5.6. Estructura de la Propuesta

**Objetivo General:** Suministrar conocimientos teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Objetivo Específico	Tema	Actividad/ Estrategias	Recursos	Fecha	Responsable	Evaluación
Promover en los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, conocimientos sobre la resiliencia en el ámbito personal.	La Resiliencia Personal	Taller Teórico Práctico ¿Qué es ser resiliente? Resiliencia psicológica Aspectos fundamentales de la resiliencia ¿Cómo se si soy resiliente?	- Humanos: Investigador Empleados  - Materiales: Computadora  Video beam Pend driver Material de oficina  Papel Bond Marcadores  Copias	13/10/2017 8 Horas	Investigadora	Verificar que el personal siga los procesos indicados
		Motivación y Satisfacción  Conversatorio  Reflexiones finales				

**Objetivo General:** Suministrar conocimiento teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Objetivo Específico	Tema	Actividad/ Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación
Facilitar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, estrategias basadas en la resiliencia organizacional para la prevención de problemas empresariales.	La Resiliencia Organizacional y las Organizaciones Resilientes	Taller Resiliencia Organizacional  Video Superando las adversidades  Dinámica de grupo Se hunde el barco, ¿me quedo o salto?  Mesas de trabajo  Reflexiones finales	- Humanos: Investigador  Empleados  - Materiales: Computadora  Video beam  Pend driver  Material de oficina  Papel Bond  Marcadores  Copias	20/10/2017 8 Horas	Investigadora	Verificar que el personal siga los procesos indicados

**Objetivo General:** Suministrar conocimiento teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Objetivo Específico	Tema	Actividad/ Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación
Capacitar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes sobre la motivación al logro	Motivación al Logro	Dinámica de inicio	- Humanos: Investigador	27/10/2017 8 Horas	Investigadora	Verificar que el personal siga los procesos indicados
		Taller Teoría de McClelland	- Materiales: Computadora Video beam			
		Motivación al Logro.	Pend driver			
		Mesas trabajo	Material de oficina Papel Bond			
		Reflexiones finales	Marcadores Copias			

**Objetivo General:** Suministrar conocimiento teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Objetivo Específico	Tema	Actividad/ Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación
Preparar a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes en el ámbito de las condiciones de trabajo para la satisfacción laboral.	Satisfacción Laboral	Taller Calidad Total Satisfacción Laboral Teoría de los factores Conversatorio Discusión final	- Humanos: Investigador Empleados - Materiales: Computadora Video beam Pend driver Material de oficina Papel Bond Marcadores Copias	3/11/2017 8 Horas	Investigadora	Verificar que el personal siga los procesos indicados

**Objetivo General:** Suministrar conocimiento teóricos y prácticos sobre la resiliencia organizacional como modelo motivacional en el Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes.

Objetivo Específico	Tema	Actividad/ Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación
Impartir a los empleados del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes estrategias basadas en la resiliencia organizacional orientadas hacia la motivación laboral.	Resiliencia Organizacional y Motivación Laboral	Taller	- Humanos: Investigador	10/11/2017 8 Horas	Investigadora	Verificar que el personal siga los procesos indicados
		Resiliencia en las Organizaciones	Empleados  - Materiales: Computadora			
		Estrategias de Resiliencia	Video beam			
		Motivación Laboral	Pend driver  Material de oficina			
		Principios de satisfacción laboral	Papel Bond  Marcadores			
		Discusión final	Copias			

## 5.7. Ejecución de los Talleres

### Taller 1. Resiliencia Personal

Fecha: 13/10/2017

Duración: 8 Horas

En esta primera fase se desarrollo un taller basado en la resiliencia personal y a través de la colaboración de la Lcda. Yaseny Quiñones, se dio a conocer el significado de la Resiliencia y sus implicaciones en la vida de los seres humanos, sobre todo en estos tiempos donde ser resilientes es la opción para alcanzar la superación. Muchos de los participantes pudieron conocer las distintas formas de resiliencia, tanto en la vida personal como en las organizaciones, explorando las ventajas de aplicar estas teorías, logrando así la adaptación a los cambios constantes.

### Taller 2. Resiliencia Organizacional y Organizaciones Resilientes

Fecha: 20/10/2017

Duración: 8 Horas

En esta etapa, de manera sucinta se exploró si la información impartida en el taller anterior fue captada por los trabajadores participantes, y se generó una aproximación a organizaciones resilientes, se generó un conversatorio a través de la expresión de las diversas opiniones acerca del tema, y se realizó por departamento para evitar la interrupción prolongada de las actividades laborales dentro de la organización.

### Taller 3. Motivación al Logro

Fecha: 27/10/2017

Duración: 8 Horas

Durante esta jornada se promovieron actividades orientadas a concretar en los participantes proyectos de vida dentro de la institución, incentivándolos al trabajo en equipo y cooperativo donde todos se orienten a

la consecución de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización. Además de promover la importancia de una persona motivada laboralmente.

#### Taller 4. Satisfacción Laboral

Fecha: 3/11/2017

Duración: 8 Horas

Durante este día se desarrolló un taller relacionado con la satisfacción laboral, y como esta influye en el normal desenvolvimiento de las instituciones, se conversó sobre la necesidad de la motivación en el trabajo para poder concretar una verdadera satisfacción laboral, los participantes expresaron sus necesidades e indicaron que harán lo posible por lograr que la institución permita el desarrollo de la resiliencia y garantice la satisfacción del personal.

#### Taller 5. Resiliencia Organizacional y Motivación Laboral

Fecha: 10/11/2017

Duración: 8 Horas

Para finalizar, se discutieron las posibles soluciones y se generaron las estrategias a utilizar para mejorar las condiciones y adaptar nuevas conductas positivas que fortalecerán el devenir de la organización y elevar la calidad de vida de cada uno. Además se definieron y promovieron ciertas prácticas, tomando en cuenta los recursos y la motivación como herramienta fundamental para superar todo obstáculo. A través de las experiencias tomadas en cuenta y las situaciones difíciles se logra la sinergia y la contribución capacitándolos para responder efectivamente ante situaciones nuevas y desafiantes con perseverancia, aprovechando las coyunturas de manera favorable.

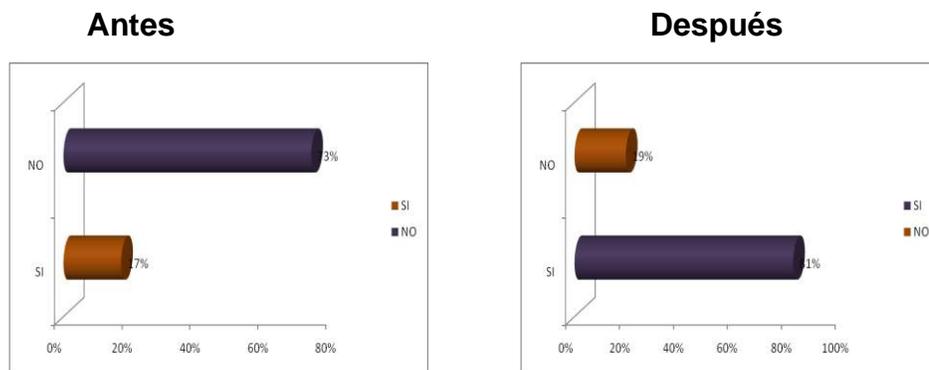
### 5.8. Evaluación de la Ejecución de la Propuesta

Para validar el programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural del estado Cojedes, se diseñaron 5 preguntas que conforman una pre prueba y una post prueba que se aplicó en los talleres para verificar la existencia de diferencias significativas entre el inicio y el final del mismo.

**Tabla 4.** Resultados de la pre prueba y la post prueba

Pregunta	Antes				Después			
	Si	%	No	%	Si	%	No	%
1. ¿Conoce que es resiliencia organizacional?	5	33	10	77	15	100	0	0
2. ¿en el instituto se emplean las dificultades como una posibilidad de identificación de las oportunidades?	2	13	13	87	10	77	5	33
3. ¿Se siente motivado para desempeñar sus labores dentro del instituto?	1	7	14	93	10	77	5	33
4. ¿Se siente satisfecho en el desarrollo de sus funciones dentro del instituto?	0	0	15	100	11	73	4	27
5. ¿Se fomenta la sinergia grupal a través de la cooperación?	5	33	10	77	10	77	5	33
<b>Total</b>		<b>17</b>		<b>73</b>		<b>81</b>		<b>19</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, (2018).



**Grafico 1.** Comparación de los totales promediados de la aplicación de la pre prueba y la post prueba

Estos resultados permiten observar que existe una evidente diferencia entre lo que opinaron los participantes antes y después de la aplicación de la propuesta, quedando de manifiesto que los contenidos brindados durante la propuesta y la realización del presente trabajo, tuvo un efecto positivo sobre los empleados de la empresa, quienes a partir de ahora podrán ser más resilientes y sentirse motivados en su desempeño laboral. Lo cual, permite expresar que la misma queda validada.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alvarado, S. 2015. *Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un Ingenio de la Costa Sur*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Alvarado-Sara.pdf> [Consultado: Agosto 16, 2017].
- Amelunge, M. 2006. *¿Cómo medimos género? indicadores para el desarrollo local y municipal*. Bolivia. Fundación PIEB.
- Angarita, A. 2015. *La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/50961/1/1098671767.2015.pdf> [Consultado: Agosto 16, 2017].
- Arias F. 2012. *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ª Ed. Caracas: Editorial Episteme. Pp. 16
- Beardslee, W. 1989. *The role of self understanding in resilient individuals: The development of a perspectiv*. New York: American Journal of Orthopsychiatry
- Bravo, J. 2014. *Resiliencia en Obreros y Empleados Administrativos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre- Carúpano*. Trabajo de Grado Publicado de la Universidad de Oriente Venezuela.
- Brooks, R. y Goldstein, S. 2004. *The Power of resilience. Achieving balance, confidence, and personal strength in your life*. McGraw-Hill. U.S.A.
- Cyrulnik, B., Tomkiewicz, S., Guénard, T., Vanistendael, S. y Manciaux; M. 2003. *El realismo de la esperanza*. Barcelona: Gedisa.
- Fink, D., Wayne, B., y Carroll, J. 1981. *Standar Handbook for Electrical Engineers*. Nueva York: McGraw-Hill, Inc.
- Florencia, P. 2005. *Modelos Motivacionales*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://motivacionteorias.blogspot.com.es/2005/11/modelos-de-motivacion.html> [Consultado: Agosto 16, 2017].
- Gálvez, H. 2014. *Relación entre inteligencia emocional y el manejo de conflictos del puesto de trabajo*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Galvez-Haroldo.pdf> [Consultado: Agosto 16, 2017].

- García, D. 2010. *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*. [Documento en Línea] Disponible en: [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm) [Consultado: 28 Marzo, 2016]
- Garmezy, N. 1991. *Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments*. *Pediatric Annals*. Pp. 459 - 466
- Gerrig, R. y Zimbardo, P. 2005. *Psicología y vida*. México. Editorial Pearson
- Grotberg, E. 2003. *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas*. Argentina. Paidós.
- Gruhl, M. 2009. *El arte de rehacerse, la resiliencia*. España. Editorial Sal Terrae.
- Hamel, G. y Välikangas, L. 2003. *En busca de la Resiliencia*. *Harvard Business Review*, Vol. 1, Núm. 9.
- Hoffman, H. 2013. *La Resiliencia como Estrategia Organizacional. Trabajo de Grado Publicado Universidad Rafael Beloso del Zulia*. [Trabajo de Grado en Línea] Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/2745/3989> [consultado el 16-01-2016]
- Hollnagel, E. 2011. *Resilience Engineering in Practice: A Guide*. Inglaterra: Ashgates Publishing Limited.
- Hurtado, J. 2012. *Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión Holística de la Ciencia*. Bogotá. CIEA-SYPAL 4ta Edición Pp. 246
- Kotliarenco, M. A., Caceres, I., y Fontecilla, M. 1997. *Estado de Arte en Resiliencia*. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Luthar, S., Cicchetti, D., y Becker, B. 2000. *The Construct of resilience. A critical evaluation and guidelines for future work*. *Child development*. Pp. 71, 573-575.
- Maddy S. y Khoshaba, D. 2005. *Resilience at work*. Editorial Amacon, Estados Unidos.
- Minolli, C. 2000. *Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas*. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf). [Consulta: Agosto 12, 2017]

- Navarro, L. 2010. *Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación*. Venezuela: PANAPO. Pp.
- Nemeth, C., Hollnagel, E., y Dekker. (2009). *Resilience engineering perspectives: Preparation and restoration*. Reino Unido: Ashgte.
- Opere, M. 2016. *Motivación al Logro*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://blog.grupo-pya.com/teoria-de-la-motivacion-de-logro-y-su-aplicacion-por-los-lideres/> [Consulta: Agosto 12, 2017]
- Parella, S. y Martins, F. 2006. *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2ª Ed. Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela. Pp. 52 – 115.
- Pinillos, J. (1997). *Principios de psicología*. Madrid, España: Alianza Universal. Pp. 503
- Sambrano, J. 2010. *Resiliencia, transformación positiva de la adversidad*. Venezuela. Editorial Alfa. Pp. 17
- Sampedro, J. 2009. *Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. [Documento en línea] Disponible en: [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_Ingenio%20Estrategico\\_Jesus%20Sampedro.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf). [Consulta: Agosto 12, 2017]
- Sandín, B. 1995. *El estrés. Manual de Psicopatología* (vol. 2, pp. 3-52). Madrid: McGraw-Hill.
- Selye, H. 1936. *Estrés un síndrome producido por diversos agentes nocivos*. Revista Nature.
- Schneider, B. 2007. *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia. Editorial Norma
- Siebert; A. 2005. *The resiliency advantage*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA.
- Tarter, R. y Vanyukov, M. 1999. *Re-visiting the validity of the construct of resilience*. Kluwer Academic/Plenum Press. Pp. 85-100.
- Tubert, S. 2003. *Del sexo al género*. España. Ediciones Cátedra.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDEUPEL, Caracas, Venezuela. Pp. 17.

- Vanistendael, S. 2003. *Resiliencia y Espiritualidad*. Editado por el Bureau International Catholique de l'Enfance. Pp. 16
- Veliz, A. 2009. *Cómo hacer y defender una tesis*. Editorial texto C.A. 15 Edición. Venezuela. Pp. 20
- Venezuela. 1999. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453, marzo 3, 2000.
- Venezuela. 2005. *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2005
- Venezuela. 2012. *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*. Gaceta Oficial N° 6.076. Extraordinario del 7 de mayo de 2012
- Villavicencio, L. 2016. *Motivación Laboral*. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/> [Consulta: Agosto 12, 2017]
- Westrum, R., Hollnagel, D., Woods, D., y Levenson, N. 2006. *A typology of Resilience Situations; Resilience engineering: concepts and precepts*. Reino Unido: Ashgate Wissema
- Wilches, G. 1998. *Guía de la Red para la Gestión Local del Riesgo*. Perú: LARED

## **ANEXOS**

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas que se le presentan a continuación. Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta.

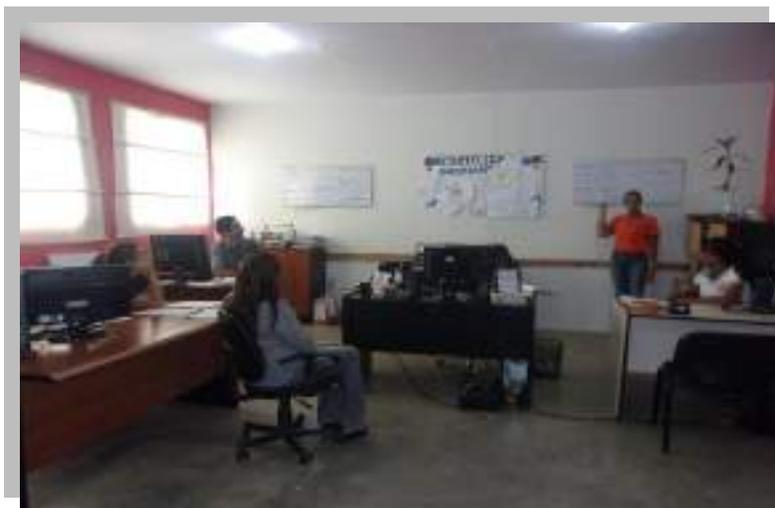
### CUESTIONARIO

Usted como empleado de la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del estado Cojedes:			
Nº	Ítems	Sí	No
1.	¿Conoce qué es la resiliencia organizacional?		
2.	¿Considera que la resiliencia en la organización garantiza el manejo de la motivación del talento humano del instituto?		
3.	¿En el instituto se emplean las dificultades como una posibilidad de identificación de las oportunidades?		
4.	¿Dentro del instituto se evidencia una conciencia de las relaciones de poder dentro de la empresa?		
5.	¿Considera que existe un manejo eficiente de los conflictos dentro del instituto?		
6.	¿Opina que en el instituto se fomenta la habilidad de crear sinergia grupal a través de la cooperación?		
7	¿Considera que en el instituto se establecen vínculos efectivos para la motivación del personal de la oficina de talento humano?		
8	¿Considera que el instituto posee la habilidad para emprender acciones que le permitan sobreponerse a una situación amenazante?		
9	¿Se siente usted motivado para desempeñar su labor dentro del instituto?		
10	¿Considera que dentro del instituto se toman en cuenta las necesidades de los empleados?		
11	¿Siente que dentro del instituto usted puede mantener un equilibrio emocional?		
12	¿Considera que el desarrollo de las actividades laborales dentro del instituto le genera ansiedad?		

13	¿Se siente satisfecho en el desarrollo de sus funciones dentro del instituto?		
14	¿En el instituto se ha desarrollado algún plan de capacitación orientado hacia la motivación del personal de la oficina de talento humano?		
15	¿Participaría en un programa basado en la resiliencia organizacional como modelo motivacional para la oficina de talento humano del instituto de desarrollo urbano y rural del Estado Cojedes?		

### Registro Fotográfico







### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

- **COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.
  - **PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operación/realización del evento de estudio.
  - **REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.
- LEYENDA:** B= BUENO, R= REGULAR, D= DEFICIENTE

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		

Observaciones

y

Sugerencias

Nombres y Apellidos Antonio Flores C.I. 11962937  
 Nivel Académico Dr. en Gerencia Avanzada Fecha 5-4-18  
 Firma:

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"ESQUIEL ZAMORA"



### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

- **COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.
- **PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operación/realización del evento de estudio.
- **REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.

**LEYENDA:** B= BUENO. R= REGULAR. D= DEFICIENTE

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		

Observaciones

El instrumento recoge información pertinente.

Sugerencias

Nombres y Apellidos Castillo Masmide C.I. 16774245

Nivel Académico MSc. Administración - H. G. General. Fecha \_\_\_\_\_

Firma: Masmide Castillo



### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

- **COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.
- **PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operacionalización del evento de estudio.
- **REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.

**LEYENDA:** B= BUENO. R= REGULAR. D= DEFICIENTE

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	/			/			/		
2	/			/			/		
3	/			/			/		
4	/			/			/		
5	/			/			/		
6	/			/			/		
7	/			/			/		
8	/			/			/		
9	/			/			/		
10	/			/			/		
11	/			/			/		
12	/			/			/		
13	/			/			/		
14	/			/			/		
15	/			/			/		

Observaciones \_\_\_\_\_ y Sugerencias \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: Luis Ángel Gata c.i. 12771352

Nivel Académico: B.S. Gerencia Fecha 05/07/2018

Firma: [Signature]

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**

Sujetos /Items	items1	items2	items3	items4	items5	items6	items7	items8	items9	items10	items11	items12	items13	items14	items15	TOTAL
1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	8
2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	7
3	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	8
4	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5
5	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5
6	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	5
7	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	6
8	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5
9	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5
10	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	7

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL COMO MODELO MOTIVACIONAL PARA LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DEL ESTADO COJEDES**

p	0,11	0,33	0	0,33	1,11	vt	1,66
q	0,89	0,67	1	0,67	-0,11		
p*q	0,1	0,22	0	0,22	-0,12		0,42

$$r = \frac{K}{K-1} * \frac{(1 - \sum p * Q)}{(\sum St^2)}$$

rtt=											0,93
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------

**Kr20= 0,93**