

---

# INCIDENCIA SOBRE LA RESILIENCIA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS VENEZOLANAS

---

## **Briceño N., Chess E.**

Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa Universidad Nacional Abierta (Caracas D.C-Venezuela) Licenciado en Educación Mención Lenguas Extranjeras, Cum Laude, Universidad de Los Andes (Trujillo-Venezuela). Licenciado en Educación Integral, Universidad Nacional Abierta (Caracas D.C-Venezuela).  
**E-mail:** chesspiare@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1712-4136>.

## **Balza V., Yanelly C.**

Licenciada en Administración mención Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez".  
**E-mail:** yanelybalza02@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9238-8465>.

**Recibido:** 19-06-2021  
**Revisado:** 21-07-2021  
**Aceptado:** 01-09-2021

## RESUMEN

El presente documento describe los factores incidentes sobre la resiliencia y el trabajo de equipo en las empresas de servicio público venezolanas. La investigación se configura en el campo de la administración de empresas y los recursos humanos. Se empleó una metodología descriptiva, con un diseño de campo transaccional. La población y muestra estuvieron conformadas por 49 trabajadores activos de la empresa Hidroandes C.A., Valera, Venezuela. El instrumento para recolectar la información fue un Test de escala Likert. Los resultados exponen que los factores resilientes (como la resolución de conflictos, autoeficacia, emociones, humor e iniciativa) se presentan en una escala baja. Respecto al trabajo en equipo se evidenció (la identidad, comunicación, ejecución y regulación) en un punto medio de valoración, concluyendo que la institución se ve envuelta en patrones gerenciales incapaces de promover mejores formas de abordar o enfrentar adversidades, menos aún, de incentivar el trabajo en equipo de sus integrantes.

**Palabras clave:** Organización gubernamental, Resiliencia, Trabajo en Equipo.

## **ADVOCACY ON RESILIENCE AND TEAMWORK IN VENEZUELAN PUBLIC SERVICES COMPANIES**

### **ABSTRACT**

*This document describes the incident factors on resilience and teamwork in Venezuelan public service companies. The research is configured in the field of business administration and human resources. A descriptive methodology was used, with a transectional field design. The population and sample were made up of 49 active workers of the company Hidroandes C.A., Valera, Venezuela. The instrument to collect the information was a Likert scale test. The results show that resilient factors (such as conflict resolution, self-efficacy, emotions, humor and initiative) are presented on a low scale. Regarding teamwork, it was evidenced (identity, communication, execution and regulation) at a midpoint of assessment, concluding that the institution is involved in managerial patterns incapable of promoting better ways of addressing or facing adversities, even less, of encouraging the teamwork of its members.*

**Keywords:** Government organization, Resilience, Teamwork.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional requiere aumentar la capacidad de análisis que puedan tener sus miembros, no solo de tipo racional, sino también emocional y relacional para tener así mayor aproximación con la realidad. Es esencial ocuparse de las actitudes, ya que allí se encuentran las fortalezas de los colaboradores, siendo esto desde ahora, los conocimientos. La verdadera prioridad del crecimiento interno deriva de la administración de lo intangible, ampliando de esta manera el crecimiento externo, dando oportunidad de ampliar los aspectos que resaltantes del perfil ocupacional, de esta manera se mejora las características de las conductas derivadas transformándolas en resilientes. En efecto, la manera adecuada de conseguir la resiliencia será por medio de la administración de los factores; sin embargo, ello requiere ir de la mano con la disposición para el trabajo en equipo de todos aquellos que conforman la organización.

Dentro del contexto laboral, la idea de anexar el trabajo en equipo como parte del crecimiento de interacciones, y a su vez definir las relaciones en el trato entre miembros de los mismos puestos; así como también de superiores o inferiores todo ello motivado a distribuir y compartir funciones, responsabilidades y actividades para que estas sean cumplidas de manera adecuada y se pueda cumplir con el objetivo planteado generando así un alto grado de satisfacción y bienestar laboral. Con relación a lo antes expuesto, este muestra que la unión y transformación de una empresa es semejante a la productividad y logro de objetivos con la finalidad de obtener mejoras continuamente, de igual modo los cambios que se puedan generar en la estructura de la organización y de esta manera cumplir con la misión y visión de la misma, permitiendo de esta forma orientar de manera efectiva y eficaz la conducta de los miembros con el objetivo de lograr en extremo calidad y productividad.

En ese orden de ideas, el Trabajo en Equipo esta denominado por Ríos (2017:19) como un modelo de gestión sobre el cual

se evidencian de manera eficiente y eficaz los resultados. De acuerdo a ello, sí es un equipo practico se transforma en una guía que deben repetir, teniendo relación con un liderazgo efectivo que cultive en cada seguidor la capacidad de afrontar con iniciativa, humor y autoeficacia las adversidades presentadas, en un marco donde predomine la comunicación, resolución efectiva de conflictos, así como una manifestación plena y consciente de las emociones. Sí lo anterior no se logra, la organización se encontrará frente a unos individuos que logren los resultados en un lapso de tiempo más extenso.

La administración de poder intelectual, busca concentrarse en la acción de crear, de conseguir y de gestionar efectivamente la parte intelectual activa de la organización para obtener así los resultados propuestos por la misma y que sus estrategias puedan ser conducidas con éxito. Al respecto, según Ferrer (2017:02), en este punto de vista sobresale la idea de la resiliencia como una parte que señala la capacidad con la que cuenta una individuo o un grupo para sobresalir en el futuro sin importar los hechos desestabilizadores que se le puedan presentar, lo que puede influir en la productividad al igual que en el desenvolvimiento tanto personal como colectivo. Lo anterior supone a la capacidad que tienen los individuos de controlar tanto las emociones como los impulsos, al igual que el sentido del humor, la alta autoestima, y la empatía. Todo ello se relaciona con la capacidad de la persona para hacer frente y superar adversidades. 0 Dentro de la resiliencia se puede encontrar la que corresponde al individuo denominada personal, además aquella perteneciente a las instituciones, conocida como organizacional. En ese sentido, esta última tiene como objetivo identificar el estudio de los diferentes factores que hacen posible a las empresas recuperarse económica, emocional y organizacionalmente al pasar por situaciones difíciles o cambiantes. La idea es, dependiendo de cómo se retroalimenten estos factores se logre establecer qué tan dispuesta está una entidad para afrontar una crisis y cuanta perturbación organizacional y emocional puede llegar a soportar antes

de entrar a un punto en el cual ya no haya retorno. La idea de este nuevo constructo es hacer de los negocios organismos más perdurables, que logren adaptarse fácilmente a las complejidades del entorno sin sacrificar su independencia y esencia diferenciadora.

Las dinámicas de la sociedad actual generan cambios en las organizaciones, obligándolas a adaptar sus métodos de trabajo ante condiciones en las que prevalecen deficiencias en los recursos físicos, técnicos y humanos. Sin embargo, esto hace necesario contar con trabajadores cohesionados, capaces de verse como un equipo de trabajo y articulen acciones conducentes a los objetivos organizacionales aun cuando vivan situaciones de complejidad. De acuerdo a las apreciaciones de Aguilar (2016:12) la forma más apropiada de distinguir los conocimientos y las habilidades que tiene los miembros de una organización es gracias al trabajo en equipo, ya que esto ayuda la integración de equipos, así los miembros empiezan y mejoran el trato unos con otros permitiendo de esta manera el logro de los propósitos planteados.

En ese orden de ideas; Robbins (2017:18) hace referencia a un conjunto de personas, que trabajan para cumplir el mismo objetivo centrándose en la concordancia positiva, la responsabilidad compartida e individual. En contraste se hace oportuno destacar la opinión de Palomo (2015:22) quien admite, en algunas ocasiones se crean confusiones con respecto a los conceptos de grupo y equipo de trabajo. Cuando las personas están integradas en un grupo la interacción es poca, de igual manera el objetivo o meta será diferente para cada miembro; diferencia de un equipo que de igual forma está compuesto por personas que tienen los mismos objetivos y que todos están comprometidos para la obtención de los mismos.

## 1. Fundamentación Teórica

### 1.1. Resiliencia

La resiliencia proviene del latín *resilire*, cuyo significado es volver atrás, volver a la

misma posición. El concepto de resiliencia tiene su principio en la física haciendo énfasis a la capacidad con la que cuenta un material para recuperar su estado original después de ser expuesto a diferentes cambios o transformaciones. Trujillo (2015:04) expone, el concepto de resiliencia fue ajustado a las ciencias sociales para con este hacer referencia a las personas que pasan por situaciones difíciles y que aun viviendo en ambientes difíciles logran crecer psicológicamente saludables y con éxito. Entre ello engloba el desarrollo de la habilidad para apropiarse de la mayor cantidad de recursos como resultado a los desafíos que se les presenten. En contraste, Masten (2011:19) define la resiliencia como un método para hacer adaptarse y hacer frente de la mejor manera a los riesgos que se le pueden presentar a un individuo.

En ese mismo orden, Medina (2015:05) menciona algunos rasgos que caracteriza a las personas resilientes: entre ellos tenemos las habilidades para solucionar problemas, la autoestima, esperanza, control personal, tenacidad, intuición de mejoras, control en las situaciones difíciles, positivas, buen sentido del humor, entre otros. Para el autor, esta variable es una construcción positiva que encierra los acontecimientos relacionados en la adaptación con éxito frente a las amenazas que se presenten. Aunque la resiliencia amerita de un resultado personal no es este el único rasgo, también intervienen factores ambientales e individuales; teniendo gran variedad de influencias para reaccionar de manera excepcional a un desafío.

La resiliencia busca en el ser humano construir con beneficios en sí mismos y de su entorno, colocándolo en un progreso constante interviniendo las competencias y la voluntad directamente. De esta manera, esta variable demuestra que en el ser humano no es posible la existencia de alguna casualidad genética o medio ambiente. Al mismo tiempo que la resiliencia es un conducto para el desarrollo de la creatividad y el ejercicio de la libertad; para ello se necesita tener despierta la curiosidad del individuo así como también el atreverse a experimentar, tener lógica y una buena imaginación, despertar los sentidos y la

mente y contar con la responsabilidad de sí mismos. Aun y cuando las condiciones de vida personal y laboral de la persona no sean las más favorables; y se aplica un proceso de acción sistemática se observa como esta se desarrolla de manera integral mediante la aplicación de diferentes factores; estas son claves para el contacto humano y el entendimiento, sin perder contacto con la realidad.

## 1.2. Resiliencia Organizacional

Desde la perspectiva organizacional, para Tapia (2015:88) las organizaciones que aplican a resiliencia en tiempos de constantes cambios provenientes de crisis tanto económicas, como sociales o globalización de los negocios, a su vez el desempeño es más elevado que el de otras organizaciones lo que les permite recibir beneficios extras derivadas de las circunstancias imprevistas. Por encima de la naturaleza jurídica; las empresas por el hecho de estar formadas por personas, son un humano dependiente y se encuentran subordinadas al estado psicofísico de los miembros. Desde este punto de vista se puede construir una organización con esta variable con ayuda de la gestión del recurso humano.

En consecuencia, Medina (2015:17) expone, cuando se estudia la resiliencia en una empresa, se observa que existe relación con el sustento del sistema que allí se implemente y dicho sistema no es una propiedad fija y absoluta sino que puede variar según el espacio y el tiempo, con dependencia en las acciones y las relaciones que se tengan en cuanto al sistema y a la volatilidad del ambiente en el que este. Cuando por causa desconocida las empresas comienzan a bajar el nivel de resiliencia, se puede aumentar el potencial en cuanto al cambio, llevándola del mismo modo a ampliar la posibilidad u oportunidades que pueda tener la organización de cambiar su posición actual inclusive si se encuentra presionada por alguna perturbación, no produciendo así ningún efecto adverso.

El mismo autor agrega, existe la posibilidad de que se presente una situación que antes

no ocasionaba ningún inconveniente y que pueda sufrir inconvenientes. Esto debido a que su capacidad de aprendizaje no mantuvo en el tiempo la capacidad resiliente. En consecuencia, la resiliencia organizacional busca dar una noción de cómo las empresas y sus miembros se esfuerzan para que sus resultados sean favorables ante la adversidad, la tensión, y las barreras que puedan presentarse para el desarrollo y adaptación. Por consiguiente, al haberse establecido como objetivo Identificar los Factores Resilientes presentes en el Talento Humano de Hidroandes C.A., Valera estado Trujillo, se hace pertinente medirlo a través de la sub dimensión que se describe a continuación:

## 1.3. Factores Resilientes

La resiliencia organizacional forma en las instituciones ventajas competitivas y capacidades para adaptarse para lograr el desempeño organizacional, Leal (2017:360) la considera como una competencia de los integrantes para encender el potencial y recursos para enfrentar las situaciones presentadas, logrando minimizar las dificultades, para poder así obtener un alto nivel de fortaleza y cambios positivos. Entendiendo esta dimensión de la variable la habilidad de adaptarse para el aprendizaje; las instituciones y grupos de personas que estén en la capacidad de mostrar sus aptitudes y destrezas logran desarrollar sus mecanismos tanto individuales como colectivos para poder darle a la organización una estabilidad en situaciones de crisis. De este modo; sus principales indicadores son:

### 1.1.1. Resolución de conflictos

Para Velazco (2018:97) son aquellos métodos que aplicándose de manera correcta logra resultados que ayuden a los miembros a alcanzar sus objetivos propuesto reduciendo así los efectos negativos. Coincidentemente, Avelino (2017:158) las define como las estrategias que permiten desarrollar actividades que comprometen a las partes y así buscar solución a una situación problemática dentro de una institución. Dentro de las Organizaciones Resilientes los autores

convergen en la negociación y conciliación como procedimientos característicos.

### 1.1.2. Autoeficacia

Las apreciaciones de Medina (2015:42) permiten comprenderla como la capacidad que tienen las personas para ejecutar sus tareas de manera eficiente, obteniendo los resultados y logros esperados. Lo anterior influye en la elección de conductas y determina la cantidad de esfuerzo que se utiliza para realizar las labores. Se puede considerar este indicador como un recurso valioso para generar resiliencia y optimismo en una empresa.

### 1.3.3 Control de emociones

Al respecto, Abrego (2015:26) expone que la emoción, es una tendencia a actuar, haciendo que una persona se comporte, se una o se desentienda con respecto a una situación. Las emociones se activan con frecuencia por algunas impresiones guardadas en nuestra memoria, lo que puede desencadenar determinados estados fisiológicos en el cuerpo. De acuerdo a lo planteado; en el plano laboral, sus integrantes deben ser capaces de diferenciar las distintas emociones que se puedan manifestar, debiendo controlarlas cuando ellas afecten el clima organizacional, o sean causales de conflictos. Según el autor; cuando las personas poseen esta particularidad entienden sus límites así como también reconocen con facilidad sus faltas aplicando la autoconfianza.

### 1.3.4. Humor

Para Tovar (2015:64), es el talento de mostrar la capacidad divertida que tiene cada ser para comportarse ante un acontecimiento negativo, sin tener en cuenta el carácter que esté presente. El talante consecuente y humorístico conduce a evitar o mitigar sentimientos negativos, inclusive cuando se logra parcialmente, aunque en general permite hacer llevadera la adversidad. Por su parte, Medina (2015:47) lo entiende como la habilidad de enfrentar los escenarios presentados de forma dinámica y divertida, encontrando en las situaciones de caos una

fuente de inspiración.

### 1.3.5. Iniciativa

De acuerdo a las revisiones efectuadas, se encuentra la percepción de Tovar (2015:64) para quien es acto de tener siempre la primera idea y ejecución ante los demás. Para la resiliencia, la iniciativa es vista como la acción de intentar trabajos y a su vez exigirse trabajos con más dificultad. A nivel general, la esencia de la iniciativa busca exigir como algo que le toca realizar a la persona y no como algo que le sucede. Mientras que en contraste Medina (2015:47) las define como la pericia de emprender acciones, crear, apersonarse de sus decisiones y responsabilidades.

Para finalizar, vale la pena mencionar lo planteado por Osorio (2016:33) cuando expone, para superar una circunstancia difícil se necesita tener una buena actitud teniendo en cuenta que de un problema surgen oportunidades y que el éxito es medido por los obstáculos superados y no por los logros obtenidos. Los problemas en la vida del ser humano son de vital importancia casi para decir que si no se tienen se inventan. La destrucción creativa consiste en destruirse uno mismo cambiando antes que nos supere un competidor. En efecto, en función de los planteamientos descritos hasta ahora, y tomando como referencia los aportes teóricos planteados por Medina (2015) se deben establecer como Factores Resilientes a evaluar los siguientes: Resolución de Conflictos, Autoeficacia, Control de emociones, Humor e Iniciativa.

### 1.4. Trabajo en Equipo

Si se quiere comprender la definición de esta variable, se recomienda expandir la lectura al respecto, para conseguir así diferentes aportes de autores que se exponen a continuación. En principio se tiene a Lucero (2017:27) quien lo conceptualiza como un conjunto de personas que se comunican y dan lo mejor de sí para obtener beneficios en común, basada en un propósito a partir de los aportes de sus habilidades, acciones y conocimientos de sus miembros. De igual manera, cada uno de los integrantes cuenta



sus experiencias y sus destrezas como aporte para el logro del éxito, de acuerdo a la orientación de líder que acompaña el proceso laboral. Además, es muy importante la participación grupal porque el pensamiento sería colectivo, siendo aún más fácil motivar a las personas.

Otro de los sustentos teóricos corresponde a lo manifestado por Ríos (2017:23) para quien, en el centro laboral las personas también tienden a satisfacer sus necesidades relacionadas con el entorno social, por lo cual, casi siempre trabajan en grupos dentro de las diferentes áreas de la organización. Al trabajar bajo esta modalidad, pueden generar fuerzas y de alguna manera proporcionar factores motivacionales, dejando de lado los incentivos económicos. Existen varias escuelas que están relacionados al Trabajo en Equipo, como la escuela clásica y la escuela de recursos humanos; donde resalta la importancia de generar en el entorno institucional la sinergia entre sus integrantes, constituyéndose como punto de partida para que las demás áreas se involucren, mejorando significativamente el clima organizacional.

En relación a lo anterior es preciso comentar, todos los integrantes que forman una organización son indispensables. Donde por mutuo acuerdo deben trabajar en grupos y para luego formar los equipos que serán designados a distintas áreas; de aquí surge la necesidad de diferenciar estos dos conceptos; lo cual, en la percepción de Ríos (2017:24) suele generar confusiones en su interpretación. El primero de ellos puede entenderse como un conjunto de individuos que son seleccionados o autoseleccionados dependiendo de sus cualidades, habilidades y competencias para bajo la dirección de un coordinador pueda cumplir una meta, mientras que el otro hace referencia a las estrategias, procesos y métodos que implementan los equipos de trabajo para cumplir sus objetivos que se han propuesto, teniendo en cuenta la responsabilidad tanto individual como compartida, del mismo modo las destrezas que puedan tener.

Cabe señalar, existen también diferencias relacionadas a las habilidades, donde en los

grupos son individuales y en los equipos es colectiva. Respecto a las responsabilidades, se puede mencionar, son particulares para los primeros y generales para los segundos. En consecuencia, la principal incompatibilidad radica en que las agrupaciones solo logran objetivos establecidos, mientras los colectivos, además de lo anterior, crean una sinergia que es importante en la organización. Al respecto; Toro (2015:10) Expone, un equipo de trabajo puede establecer ciertos parámetros para definir el rol y los comportamientos de cada miembro; permitiendo que cada uno se integre con los demás, pudiendo dar resultados de manera positiva; integrando así a cada uno, mientras la atracción es traducida en el sentido de pertenencia y colaboración.

## 1.5. Identidad

Hace referencia a la identificación que pueda tener cada persona con su área laboral y con los objetivos de la institución. A su vez, Lucero (2017:29) considera, que para formar un equipo de trabajo de modo oblicuo con relación al nivel de reconocimiento por propósitos organizacionales. Además, Puga (2015:78) señala, para un miembro de una organización el sentirse parte de ella e identificarse a la vez es parte de su naturaleza, del mismo modo que lo hace con los demás compañeros creando vínculos de amistad. De igual manera, este indicador permite desarrollar a empezando por interactuar en las jornadas laborales, donde se suman las capacidades con las que cuentan las personas así como también las destrezas y las habilidades, quienes son direccionados por un líder para alcanzar los objetivos trazados por la institución.

## 2. Metodología

### 2.1 Tipo de investigación

De acuerdo a Balestrini (2007:129), para hallar las características de la información que se desea encontrar y extraer, se necesita concretar el tipo de investigación a utilizarse con su esquema de investigación, adecuándose y a su vez siendo favorecedor con respecto a los objetivos que se han

planteado. Por consiguiente; nos habla de los estudios descriptivos, los cuales detallan las singularidades de una realidad observada, pudiendo referirse a una comunidad, organización, entre otros. En consecuencia, sus objetivos tratan de inferir acerca de las causalidades que originan los sucesos, así como las relaciones entre sus distintos componentes, pudiendo presentar alternativas de solución con un alto grado de fiabilidad. De acuerdo a lo expresado, se justifica emplear un modelo descriptivo en la presente indagación, puesto que los propósitos establecidos se ajustan a los criterios establecidos por la autora.

## 2.2. Diseño de investigación

En relación a este punto; Balestrini (2007:131) destaca, es la acción que orienta el estudio, integrando de una forma coherente, adecuada a las técnicas para recoger los datos; permitiendo responder de manera precisa y clara a las preguntas de indagación. Existen muchas propuestas para delinear esta parte del proyecto, pero de manera primaria se encuentran los diseños de campo, estos presentan una sub dimensión de tipo no experimental. Lo anterior supone observar los acontecimientos estudiados que intervienen en el entorno natural, dado que no se dispone intencionalmente de las variables. Atendiendo descrito; puede decirse con propiedad que este trabajo cumple con las cualidades manifestadas por la autora, en relación a lo cual se tomarán como referencia durante esta revisión.

## 2.3. Población

Una vez expuesto el problema y fijado el diseño de campo, otro punto importante que se debe tener en cuenta en el marco metodológico de la investigación, tiene que ver con la limitación de la población en estudio. En relación a lo planteado; Balestrini (2007:137) menciona desde la perspectiva estadística, se entiende como población al conjunto o grupo de elementos de los que se necesita información para conocer sus características, o algunas, estando dirigidas hacia estos, las conclusiones y recomendaciones del trabajo. En base a lo anterior, se ha considerado como población

a los 49 trabajadores que para el mes de agosto de 2020 desempeñan labores en las oficinas de Hidroandes, C.A., en Valera, estado Trujillo, Venezuela.

## 2.4 Muestra

La muestra estadística es tomada de la población de estudio, es decir, una selección específica de miembros u objetos. Sobre este aspecto; Balestrini (2007:141) considera necesario la muestra con la finalidad de recolectar información por medio de la investigación, partiendo de las propiedades de la población y del conocimiento. Sin embargo aun presentándose problemas se debe garantizar que dicha muestra represente el cosmos de donde fue tomada, y que sus resultados no sean subestimados y con mucha presión; haciendo posible generalizar los resultados. En efecto, al estar constituida la población por 49 sujetos, se calculó la muestra teniendo como referencia las pautas propuestas por Hurtado (2015:278) para poblaciones finitas, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot q}{E^2 (N-1) + 4 \cdot P \cdot q}$$

Donde

n= tamaño muestral que se evaluará

4 = es una constante

P y q = probabilidades de éxito y fracaso que tienen un valor del 50% por lo que P y q = 50

N = tamaño de la población

E<sup>2</sup> = error seleccionado por el investigador, equivale a un 10%.

Sustituyendo los valores de las formulas obtenemos lo siguiente:



$$n = \frac{4 * 49 * 50 * 50}{10^2 (49 - 1) + 4 (50 * 50)} \quad n = \frac{490000}{100(48) + 10000} \quad n = \frac{490000}{4800 + 10000}$$

$$n = \frac{490000}{14800} \quad n = 33,10 \approx 33$$

Luego de realizados los cálculos respectivos, se encuentra una muestra de 33 trabajadores; este será el subconjunto de la población total, la cual permitirá después de la aplicación del instrumento que se utilizará para la recolección de datos conocer los resultados.

### 2.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

El proceso para recolectar información implica emplear herramientas o instrumentos adecuados con una técnica como base; permitiéndole al investigador recopilar la información necesaria. Según González, Ruíz, & García (2017:303) existe un conjunto de estrategias dirigidas a la recolección de evidencias, como encuestas, test o pruebas, entre otros; de las cuales, se tomó en cuenta la primera, con la aplicación del cuestionario como instrumento; considerado el más acorde para agrupar las revelaciones sobre la población estudiada. En este sentido, los autores describen la encuesta como una investigación llevada a cabo sobre una muestra, empleando preguntas que buscan obtener una medición cuantitativa de un conjunto considerable de características objetivas y subjetivas de dicho universo.

Por su parte, el instrumento que permitirá la recolección de datos (Ver Anexo A), está conformado por tres (3) partes; primeramente, se muestra la intención que persigue el estudio, posterior a lo cual, se explica cómo llenar cada interrogante con las opciones dadas. Por último, consiste en la secuencia de veintisiete (27) formulaciones con relación a los objetivos que se desean alcanzar, de las que se obtendrán las evidencias. Las alternativas de contestación estarán representadas con un escalamiento, lo cual según Hernández y Otros (2014:165) permitirán que las actitudes sean medidas, con inclinación para contestar a diversos símbolos u objetos, incluyendo afirmaciones que permite medir en categorías a los trabajadores.

Por consiguiente, la serie para medir mostrará tres (3) opciones con inclinación positivas (Siempre, Algunas Veces y Nunca), mostrando los ítems como sugerencia, para que los trabajadores escojan uno de ellos según su punto de vista y objetivos. (Véase Tabla N°1). Igualmente se empleará

Tabla N° 1. Baremo de interpretación de datos

Orientación Positiva	Escala
3	Siempre
2	Algunas Veces
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Técnicas de análisis de datos

Los aportes de Hurtado (2015:1266) permiten conocer respecto a las evidencias recolectadas, es recomendable organizarlas en función de los objetivos específicos; agrupando los datos correspondientes a cada variable, considerando sus dimensiones, sub dimensiones e indicadores. Destaca la autora, este ordenamiento va desde el primer propósito específico (menor nivel), hasta el último (de igual nivel al objetivo general).

De igual manera se diseñó Baremo (Tabla N°2) teniendo como objetivo de sustentar la interpretación de las respuestas en base a la media, entendida como los promedios de respuestas otorgadas a cada ítem; esto en efecto, nutrirá los cuadros y gráficos que se elaborarán para recontar, resumir e ilustrar las informaciones recabadas, facilitando con ello su comprensión. Lo anterior supone hacer uso de los preceptos establecidos en la estadística descriptiva.

Tabla N° 2. Baremo de interpretación promedio y desviación estándar de los resultados.

Criterio	Escala	Rango
Alto	Siempre	2.34 a 3.00
Medio	Algunas	1.67 a 2.33
Bajo	Nunca	1.00 a 1.66

Fuente: Elaboración propia

**3. Análisis e Interpretación de los Resultados** los datos emanados en cuanto a los factores resilientes según se muestran en el cuadro N° 3

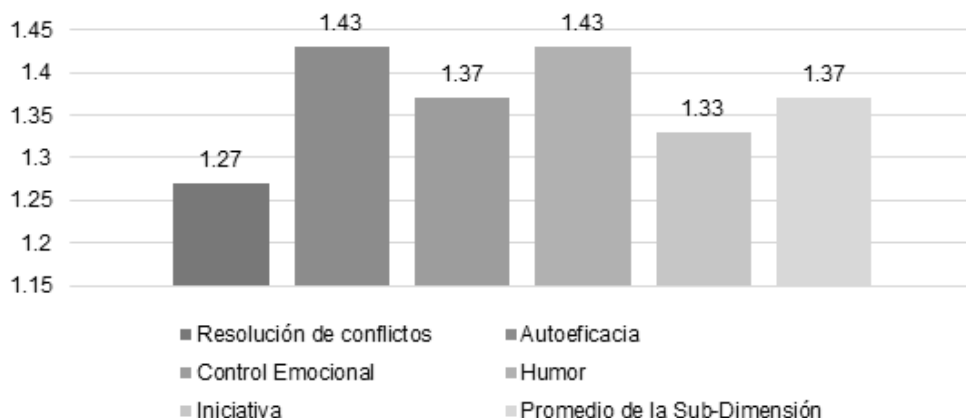
Se tiene como primer lugar representar

Tabla N° 3. Factores Resilientes en el Talento Humano de la empresa

Indicador	Ítem	Promedio del Indicador	Promedio de la Sub Dimensión	Nivel de Subyacencia
Resolución de Conflictos	1	1,27	1,37	BAJO
	2			
	3			
Autoeficacia	4	1,43		
	5			
	6			
Control Emocional	7	1,37		
	8			
	9			
Humor	10	1,43		
	11			
	12			
Iniciativa	13	1,33		
	14			
	15			

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1. Factores Resilientes en el Talento Humano de la empresa



Fuente: Elaboración propia

A partir de estos resultados se tiene que hay un conjunto de situaciones, las cuales se describen a continuación. Al indagar sobre la resolución de conflictos en la empresa Hidroandes C.A., su promedio fue de 1,27, esto de acuerdo al baremo de interpretación establecido en la página 36, la posiciona en un nivel bajo. En consecuencia, se afirma, la gerencia en la organización no muestra interés por negociar, mediar o conciliar las disputas que surgen entre sus integrantes, menos aún, visualizar sus consecuencias. Al respecto; Grundmann (2017:122) narra, los conflictos se presentan en todos los ámbitos en que nos desenvolvemos; más aún en el trabajo que es donde pasamos la mayor parte de nuestro día. De acuerdo a su experiencia, estas diferencias se gestionan o resuelven al buscar consenso, conciliar antagonías o ceder en nuestras posiciones.

Al revisarse los datos pertinentes a la autoeficacia, la misma se sitúa en un nivel de subyacencia bajo (1,43). En efecto, los trabajadores no dan indicios de poseer las aptitudes que se necesitan para cumplir con sus actividades, los comportamientos asociados a este en consecuencia, no son oportunos, mientras el esfuerzo impreso a su jornada laboral deja de ser suficiente ante la demanda del puesto. En palabras de Hernández (2016:13) los trabajadores no cuentan con la creencia en sí mismos en cuanto a las capacidades que tengan

para organizar y ejecutar recursos que les permitirán alcanzar los logros o que sus resultados sean los deseados.

Un aspecto digno de mencionar tiene que ver con el énfasis en la revisión sobre el control emocional; cuyo resultado no presenta antagonías respecto a los anteriores. Su presencia, de acuerdo al baremo es baja (1,37), por consiguiente, las interacciones entre ellos son débiles, influenciadas por sus conmociones, las cuales prevalecen respecto a la razón; con ausencia de optimismo, creatividad, flexibilidad. Como complemento, Vásquez (2015:21) comenta, con el pasar de los años se ha visto en aumento la fragilidad de las relaciones sociales, laborales. Esto fundamentado en, la globalización arropa cada día más a las organizaciones, desarrollándose estas en entornos complejos, cambiantes, caracterizados principalmente por la incertidumbre, donde sus integrantes son dominados por la tensión, emociones poco asertivas, problemas personales que son llevados y drenados en el trabajo.

El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto institucional deriva en una disminución de la cohesión entre sus miembros, así como del interés colectivo; pudiendo en muchos casos terminar en grupos de trabajo donde hay claras manifestaciones de egoísmo y baja

consideración por el prójimo. Así mismo, el humor no se expone como un indicador característico de la población observada, su aparición promedio (1,43) así lo demuestra. En ese orden, los sujetos no enfrentan con dinamismo y energía las adversidades, menos aún, ven en estas oportunidades para crecer, mejorar, pudiendo solapar con estos, sentimientos negativos. Para Alles (2005:38) se trata de la facilidad con la que cuenta cada trabajador para desarrollar actividades en situaciones de cambios sin que esto disminuya su nivel de eficiencia, la cual realiza con alegría.

En lo referente a la iniciativa, muestra una subyacencia baja (1,33), poniendo de manifiesto, los colaboradores de Hidroandes C.A., no están totalmente claros sobre sus tareas, responsabilidades, por tanto, difícilmente se exigen a sí mismos, más de lo que demanda su puesto de trabajo, dejando de buscar información sobre nuevas o mejores formas de cumplir sus funciones en la organización. La iniciativa, de acuerdo a Alles (2005:33) es una competencia básica, donde la persona busca adelantarse entre los demás al momento de accionar. Así mismo, inclina al individuo a presentar un comportamiento proactivo, no solo a lo que se va hacer en el futuro sino más allá.

Teniendo en cuenta que se debe concretar en las acciones y no quedarse en las palabras. Por tanto, indagar acerca de mejoras tales como las oportunidades y las respuestas a los diversos problemas.

Por lo que puede inferir que dentro de la empresa Hidroandes C.A. los factores resilientes no son tomados en consideración por la gerencia para conducir, guiar a sus integrantes; su promedio general de aparición es (1,37), dejando ver carencias en resolución de conflictos, autoeficacia, control emocional, humor e iniciativa. Como complemento, Meneghel (2016:04) sustentan, no es fácil para las organizaciones aplicar la resiliencia, pero ante las necesidades de adaptación que tienen las empresas es la única opción a nivel de competencia para mantenerse antes de que se vean obligadas hacerlo. Estos factores permiten que las instituciones mantengan los recursos de manera tal que puedan enfrentar cualquier acontecimiento y de esta manera hacer frente a situaciones inesperadas.

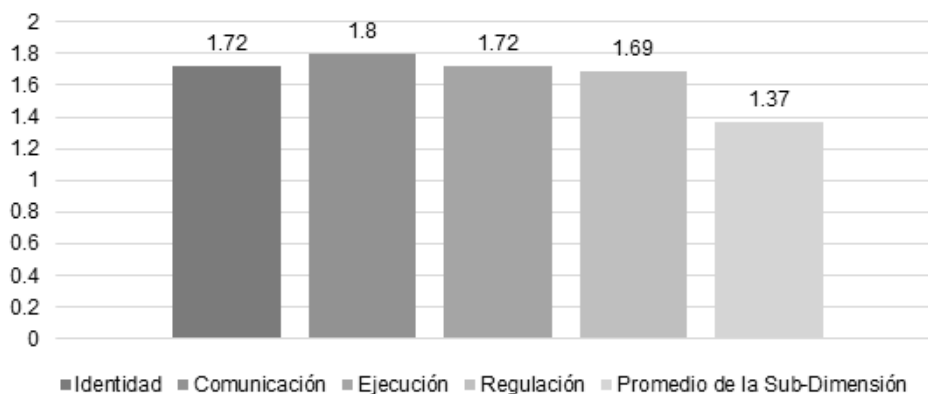
Habiendo observado de manera individual y general los indicadores de la variable Factores resilientes, se procede a revisar el Trabajo en Equipo.

Tabla Nº 4. Características del Trabajo en Equipo del Talento Humano de la empresa

Indicador	Ítem	Promedio del Indicador	Promedio de la Sub Dimensión	Nivel de Subyacencia
Identidad	16	1,72	1.73	MEDIO
	17			
	18			
Comunicación	19	1,80		
	20			
	21			
Ejecución	22	1,72		
	23			
	24			
Regulación	25	1,69		
	26			
	27			

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2. Características del Trabajo en Equipo del Talento Humano de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con lo expuesto en el gráfico 02, la identidad subyace medianamente (1,72), por lo tanto, el personal de la empresa Hidroandes C.A., no tienen del todo claras sus responsabilidades individuales, careciendo en algunos casos, aceptación ante las críticas de sus compañeros como un elemento para crecer o mejorar, del mismo modo, respeto ante las ideas u opiniones de otros. Al respecto, Rivera (2016:30) señala, es la manera de ser de cada persona, determinando la relación individual y colectiva con los demás miembros, generando sentido de pertenencia tanto con los individuos como con la institución. De este modo, se resalta la habilidad con la que cuenta las personas para adaptarse a un nuevo equipo, pudiendo ligar tanto los objetivos institucionales como los compromisos de la misma, pudiendo de este modo contribuir al logro de la misión, visión, objetivos de la misma.

Respecto a la comunicación, al igual que la identidad, se manifiesta medianamente; indicando que los trabajadores son, en algunos casos, capaces de transmitir mensajes de forma clara, fluida, precisa; en esa misma medida, vinculan a sus semejantes en algunas oportunidades a la toma de decisiones, generando consenso, aceptación. Al respecto, Rivera (2016:30) señala, la interacción establecida en medio de los miembros del equipo permitiendo

el intercambio de información definiendo el actuar, posibilitando un rendimiento óptimo. En los tiempos actuales, se requiere este indicador dentro de las entidades tanto públicas como privadas; este es un aspecto fundamental dentro de las mismas, conduciendo a la organización para la obtención del buen clima laboral y mayor conexión con las metas de la empresa.

En tercer lugar, se tiene la ejecución; sobre ella, se presenta medianamente; por tanto, en la institución, algunas veces se formulan indicadores para medir la efectividad, pudiendo en puntuales casos visualizar alternativas para enfrentar contingencias, mientras que solo en determinados casos se promueven y respetan las planificaciones realizadas. Sobre este punto; Rivera (2016:30) destaca, es la realización de las acciones que conllevan a cumplir con las pautas acordadas. Según el autor, a este paso introduce la planificación, la cual se requiere para ser considerada buena, la participación activa de los colaboradores, alcanzado así que las metas de la institución sean obtenidas de manera colectiva; lo que conlleva a que las personas que se comprometen para obtener dichos logros estén presente a la hora de conseguirlos. Un último punto, indagó sobre la regulación; cuya aparición mediana se situó en (1,69). Lo expresado representa; solo algunas veces lo planificado se cumple de acuerdo a lo planificado, evaluándolas



en algunos casos, en la misma dirección, comunicándolos. Es oportuno entonces mencionar las apreciaciones de Rivera (2016:32) quien enfatiza, si se amoldan dichos procesos la institución se permitirá adelantar ante sus objetivos de tal manera que podrá solucionar conflictos y a su vez alcanzar un máximo nivel de eficacia y crecimiento. Lo anterior permitirá que todas las instituciones públicas puedan corregir tanto las estrategias aplicadas como los procesos que llevan a cabo para la atención, incluyendo avances pertinentes, superando deficiencias. Por esta razón, se debe tener presente implementando normas y reglas concretas.

En consecuencia, esta variable es relevante según Palomo (2015:22) porque, origina y a

su vez incita a que todos los individuos sin importar el nivel de jerarquía se involucren de manera directa en los procesos de la institución. De igual manera, produce en los miembros sentidos de pertenencia, dando un giro en la productividad individual y colectiva, obteniendo los logros anhelados. De esta manera, hace posible que exista una participación y una buena información al momento de relacionarse los colaboradores de la entidad, comprometiéndolos a un nivel más alto con las metas de la empresa, de igual manera interviene en el clima laboral enfrentándose a situaciones adversas y con actividades más complejas con éxito. Al mismo tiempo presume de dirección, control, supervisión del trabajo, posibilitando la integración de todos los trabajadores.

#### 4. CONCLUSIONES

Al identificar los Factores Resilientes presentes en el Talento Humano de Hidroandes C.A., Valera estado Trujillo, se halló una baja presencia; la muestra seleccionada expuso debilidades en la resolución de conflictos, autoeficacia, control emocional, humor, iniciativa. Esto representa que las adversidades no son enfrentadas de manera oportuna, dándoles paso para socavar e interferir en el clima organizacional, relaciones interpersonales, por ende, obstruye el éxito organizacional. La gerencia desaprovecha la capacidad que tienen las situaciones difíciles para promover en los sujetos oportunidades de crecimiento y desarrollo. En consecuencia, el compromiso se ve vulnerado, tanto como la confianza, la autoestima, prevaleciendo el caos, conflictos, disputas internas, insatisfacción laboral, ausentismo y abandono de las tareas.

Seguidamente, se determinó las características del Trabajo en Equipo que subyacen en los integrantes de la referida institución gubernamental. Sus resultados fueron un poco más esperanzadores en contraste con los de la variable anterior; evidenciando una mediana aparición de los mismos; algunas ocasiones se consideran la identidad, comunicación, ejecución, regulación dentro de los procesos desarrollados por la empresa. Lo anterior, permite reflejar algunas desventajas como descenso en la productividad, desorganización de los procesos, visiones individuales sobre las colectivas, pugnas por el poder, dificultades en funciones administrativas tanto de dirección como control; se establecen barreras significativas entre la acción y la visión, ante lo que difícilmente habrá identidad grupal, o logro de las metas de la organización.

Por esta razón, se sugieren estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional a través del trabajo en equipo; un conjunto de cuatro actividades de identificación, socialización, consenso de saberes; donde se busca integrar a todos los cuarenta y nueve integrantes de la organización en objetivos comunes de fortalecer la identidad, pertenencia hacia la empresa, mejorar la comunicación, adoptando conductas asertivas; incentivar mejoras en los procesos de dirección; por supuesto, evaluando, controlando los resultados, precisando en ellos aprendizajes, potenciales mejoras que incidan en nuevas o mejores formas de llevar a cabo las tareas. Su aplicación requiere disposición, compromiso, por parte de la dirección, debe comprenderse como un paso necesario hacia la eficiencia, el éxito, la satisfacción laboral, social, la transformación, evolución.

Cada institución de servicio público debe considerar y al mismo tiempo establecer una noción a cerca de las ventajas que tiene la implementación de la resiliencia organizacional; dejar de verla como un discurso más que no conduce a resultados tangibles. Su aplicación requiere internalizarse en cada colaborador de la empresa Hidroandes C.A., de lo contrario, no se verán los resultados, reflejados principalmente en los objetivos o políticas planteadas. Los grupos deben integrarse, cohesionarse, pasar a ser equipos de trabajo, más que colectivos de sujetos, los cuales acuden a sus puestos porque lo sienten como obligación, no por motivación, inspiración, compromiso. Es importante mejorar y profundizar el entendimiento de las distintas acciones y al ver que se presenten obstáculos para la mejora continua se busca la innovación de las estrategias e incluso la eliminación y creación de nuevas herramientas para alcanzar el éxito.

## 5. REFERENCIAS

- Abrego, R. (2015). *Desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociación*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y Clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos; gestión por competencias: El Diccionario*. 1Ra Edición, Buenos Aires, Argentina.
- Avelino, M. (2017). *El trabajo en equipo como estrategia gerencial*. Ediciones Santa Fe, Panamá.
- Baena, I. (2015). *Resiliencia y desempeño organizacional*. Universidad de Antioquia, Colombia.
- Balestrini, M. (2007). *Como se elabora el proyecto de investigación*. BI Consultores Asociados. Caracas
- Chávez, A. (2016). *La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales*. Editorial Aguilar. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*, Editorial Mac Graw Hill, 9na edición, Chile.
- Díez, N. (2018). *Resiliencia: Del individuo al estado, del estado al individuo*. Instituto Español de estudios estratégicos. 1Ra Edición, España.
- Ferrer, E. (2017). *Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto*. Revista Asociación española de psicología clínica, Volumen 11, España.
- Figueredo, E. (2019). *Herramienta para evaluar organizaciones resilientes: Un enfoque estratégico*. Universidad de Valladolid, España.
- Gallardo, J. (2017). Gestión, adaptabilidad y resiliencia. Factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, Volumen 40, Colombia.
- González, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- González G. Y otros (2017). *Metodología de la investigación*. Ediciones COBO, 1ra edición, Caracas.
- Grundmann, G. (2017). *Técnicas para el manejo de conflictos*. Editorial como sal en la sopa. Ecuador.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*, Editorial Mac Graw Hill, 5ta edición, Chile
- Hurtado de B, J. (2015) *El proyecto de Investigación*, 12Va Edición, Quiroz ediciones, Bogotá.
- Leal, M. (2017). *Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- León, P. (2017). *Resiliencia organizacional: Una aproximación*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Lucero, S. (2017). *Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Medina, L. (2015). *Liderazgo y resiliencia. Una revisión de la literatura*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Meneghel, I. (2016). *El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica*. Universidad Jaume I, España.
- Osorio, M. (2016). *Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la U.E. María Virgen Misionera, Tacarigua estado Carabobo*, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Palomo, Y. (2015). *Resiliencia como disposición psicológica*. Editorial Universidad de Las Américas, Chile.
- Pelekais, C. y otros (2015). *El ABC de la investigación*. Ediciones Astro Data. 1Ra edición, Maracaibo
- Puga, N. (2015). Organizaciones saludables. *Revista arbitrada Tendencias*, Buenos Aires, Argentina.
- Ríos, R. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral*. Universidad privada de Tacna, Perú.
- Riso, W. (2012), Cuestión de dignidad. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/4362729/Walter-Riso-cuestion-de-dignidad> [Marzo, 2020]
- Rivera, R. (2016). Modelos de Resiliencia organizacional en las PYMES y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*. Volumen 4, Colombia.
- Robbins, J. (2017). *Resiliencia Organizacional: Educando para sostener los nuevos desafíos*. Universidad de La Habana, Cuba.

- Tapia, G. (2015). *Las empresas resilientes, y su relación con el valor organizacional*. Universidad de Buenos Aires, facultad de Administración. Argentina.
- Toro, Y. (2015). *La importancia del Trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Torres, A. (2017). Importancia de la Resiliencia organizacional. Herramienta para evaluarla en la empresa. *Revista Corporativa Gerencia*. Volumen 376, Panamá.
- Tovar, L. (2015). *Resiliencia organizacional y capital psicológico*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Trujillo, W. (2015). *Resiliencia económica empresarial: Aproximación al concepto y sus dimensiones*. Universidad Santo Tomás, sede Bogotá, Colombia.
- Vásquez, L. (2015) *Relaciones Interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Velazco, J. (2018). *Resiliencia Organizacional y Gestión de riesgos*. Editorial PCW, 1ª Edición, Uruguay.