



## ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

**Cecilia Yamileth González Correa**

Doctorante en Gerencia Avanzada (gonzalezcecilia16@gmail.com)

#### Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar la resiliencia organizacional para fortalecer la calidad de vida laboral en tiempos de incertidumbre en las instituciones gubernamentales. De allí, que la importancia de abordar esta temática radica en el hecho en que la resiliencia organizacional implica la capacidad de aprender de las experiencias pasadas y aplicar ese conocimiento para enfrentar los desafíos futuros. A su vez, la resiliencia organizacional puede fortalecer el proceso de aprendizaje al permitir a la organización adaptarse y recuperarse más rápidamente de las dificultades. Las teorías que fundamentaron el estudio son las siguientes: Teoría del Aprendizaje Organizacional, Senge (2006); Teoría Ecológica, Holling (1996); Teoría de las relaciones humanas de Mayo (1926) y el Modelo Dual de la Motivación Frederick Herzberg (1995). Metodológicamente, se abordó a través de una investigación documental apoyada en un diseño bibliográfico. Del análisis a la información obtenida, se pudo concluir: la resiliencia organizacional es una herramienta clave para fortalecer la calidad de vida laboral en las instituciones gubernamentales en tiempos de incertidumbre. Al promover la capacidad de adaptación, resistencia y recuperación, las organizaciones pueden brindar un entorno laboral más estable, colaborativo y solidario, lo que a su vez tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados y en la efectividad de las operaciones gubernamentales.

**Palabras clave:** Resiliencia Organizacional, calidad de vida laboral, tiempos de incertidumbre.





## ORGANIZATIONAL RESILIENCE TO STRENGTHEN THE QUALITY OF WORK LIFE IN TIMES OF UNCERTAINTY IN GOVERNMENT INSTITUTIONS

### *Abstract*

The research aims to analyze organizational resilience to strengthen the quality of work life in times of uncertainty in government institutions. Hence, the importance of addressing this issue lies in the fact that organizational resilience implies the ability to learn from past experiences and apply that knowledge to face future challenges. In turn, organizational resilience can strengthen the learning process by allowing the organization to adapt and recover more quickly from difficulties. The theories that supported the study are the following: Organizational Learning Theory, Senge (2006); Ecological Theory, Holling (1996); Mayo's Theory of Human Relations (1926) and the Dual Model of Motivation Frederick Herzberg (1995). Methodologically, it was approached through documentary research supported by a bibliographic design. From the analysis of the information obtained, it was possible to conclude: organizational resilience is a key tool to strengthen the quality of work life in government institutions in times of uncertainty. By promoting resilience, resilience, and recovery, organizations can provide a more stable, collaborative, and supportive work environment, which in turn has a positive impact on employee well-being and the effectiveness of government operations.

**Keywords:** Organizational Resilience, quality of work life, times of uncertainty

### **Introducción**

En el ámbito de la resiliencia organizacional no existe un marco teórico sólido que permita fundamentar y soportar este aspecto. Por lo tanto, es necesario citar lo siguiente: “Como concepto, dicha resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso” (Clement y Rivera, 2017:346). No obstante, existen ciertos postulados y enfoques teóricos que explican este criterio, entre ellos, se pueden mencionar la teoría del aprendizaje organizacional y la teoría ecológica. Estos enfoques teóricos, analizan e interpretan cómo las organizaciones pueden enfrentar los constantes cambios que se presentan en el entorno organizacional. De igual forma, se tiene que la resiliencia organizacional:





Existe cuando una empresa tiene la capacidad de enfrentar disrupciones y acontecimientos inesperados, gracias a que ha establecido mecanismos para efectuar una vigilancia estratégica preventiva, y además ha logrado manejar de forma operativa los choques externos e internos (Annarelli y Nonino, 2016 como se citó en Rodríguez y Vargas, 2018:66).

De allí, que una organización cuando es resiliente, es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas de su entorno. Así mismo, se tiene que la resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores; de allí, que plantea que la resiliencia organizacional:

Cada día es más importante que las organizaciones aprendan a capitalizar su experiencia para subsistir, para crecer, el aprendizaje se genera con la experiencia directa de las personas, con sus reflexiones, con sus actos, y con la experiencia indirecta, de observar o aprender de otras personas, como asesores o competidores (Gómez, Villarreal y Villarreal, 2015 como se citó en Rodríguez y Vargas, 2018:67).

Del mismo modo, que la resiliencia organizacional puede ser entendida entonces como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. En tal sentido, la resiliencia organizacional se considera como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida. Así mismo, es pertinente destacar que la resiliencia no es entendida como una condición estática que las organizaciones deben poseer o no. Sino que, es considerada como el resultado de distintos procesos que conllevan a las organizaciones a mantener los recursos de una manera flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

En otro orden de ideas, y en cuanto a la calidad de vida laboral, “tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD” (Granados, 2011:3). De allí, que la calidad de la vida laboral se ha analizado prácticamente bajo dos perspectivas teórico-metodológicas, que constituyen: la calidad de vida del entorno del trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral desde el ámbito psicológico. Ambas





perspectivas, manifiestan una serie de diferencias o disyuntivas en cuanto a la consecución y logro de los objetivos que persiguen, así como la intención de mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, en el foco de análisis en el que centran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral.

Desde el punto de vista de la calidad del entorno de trabajo, que tiene como norte mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, por lo que, su centro de análisis lo constituye el conjunto de la organización definida como un sistema y enfocada desde lo macro, es decir, desde los diferentes subsistemas que lo componen. Por otro lado, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica está centrada hacia el trabajador y se desarrolla un microanálisis de aquellos aspectos básicos que constituyen las situaciones de trabajo en las que se desenvuelve el individuo.

Para ello, se cita lo planteado: “La calidad de vida laboral la entienden como la percepción entre las exigencias del trabajo y los medios disponibles a fin de lograr dichas demandas, las cuales pueden provenir de manera directa del trabajador o de la organización” (Pérez, Campos, Negro, y Caballero, 2011 como se citó en García y Forero, 2016:80). Según los autores, ambos enfoques, a pesar de compartir la meta común de mejorar la calidad de la vida laboral, discrepan en cuanto a los objetivos que persiguen. En tal sentido, la calidad de vida laboral desde al ámbito psicológico está enfocado hacia la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Por lo tanto, mantiene una postura contraria de la perspectiva de la calidad de vida en el entorno de trabajo para lograr una mejor productividad y eficacia organizacional para satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. Otra postura, de la calidad de vida laboral, es expuesta de la siguiente manera:





Un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre. (González, 2019:200).

Al respecto, es imperante acotar que la calidad de vida laboral en el contexto institucional a nivel mundial puede concebirse de forma general, como un conjunto de medidas, tareas y acciones que van encaminadas a satisfacer las necesidades individuales y colectivas en la organización, así como crear y formar nuevos valores en el trabajador y con ello lograr los objetivos organizacionales, garantizando la productividad y eficiencia. Por lo tanto, es preciso citar que:

Estas necesidades se satisfacen, entre otras maneras, mediante el reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad de empleo, de la posibilidad de reservar parte de las utilidades, para el desarrollo social del colectivo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz. (Smith, 2020:56).

De lo expresado por este autor, se destaca que la calidad de vida y el enriquecimiento del trabajo, constituya una relación cualitativamente superior entre los modelos de producción, la organización del trabajo, las exigencias de calificación y el desarrollo cultural de los trabajadores que conducen incuestionablemente a la humanización de los procesos de trabajo, así como, a una nueva dimensión intelectual y de las relaciones sociales, en que el principal protagonista es el hombre alrededor del cual deben crearse las mejores condiciones para el desempeño de su actividad laboral con el fin de incrementar su calidad de vida laboral.

En ese mismo orden discursivo, las nuevas formas de las organizaciones públicas y privadas se proponen el desarrollo pleno de las personas, la educación continua de la fuerza de trabajo, que deben constituir un catalizador de cambios y del desarrollo de nuevos principios de dirección y organización de los procesos, alejados de los criterios





elitistas, tecnocráticos, despóticos que se expanden por el mundo. Esto solo es posible si se potencia el cambio de las relaciones socio-laborales de las organizaciones. Por consiguiente, conceptos tales como: participación o tratamiento de las necesidades sociales, psicológicas de los trabajadores, inherentes a la ideología y filosofía, deben materializarse más allá de las apariencias y las sensaciones; para eso, es fundamental enfocar y tratar de manera interdisciplinaria temas como las nuevas formas de organización, calidad de vida en el trabajo, desarrollo de los recursos humanos, así como el comportamiento y la cultura organizacional.

Cabe precisar que la gerencia, tiene la responsabilidad de fomentar y propiciar condiciones para que la calidad de vida laboral tenga un carácter positivo y no negativo en un ambiente laboral. La finalidad básica deberá ser crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización garantizando un espacio con las condiciones mínimas que exige la ley que rige la materia laboral. Al hacer referencia sobre este particular, plantea que:

Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. Es por ello, que la alta gerencia en la actualidad está considerando la aplicación de este tipo de herramientas administrativo-gerencial para minimizar el impacto que condicionan la calidad de vida de los empleados. (Keller, 2019:66).

En correspondencia con lo citado por este autor, la calidad de vida laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos, ineficientes y no calificados.





A pesar de esto, se presentaron numerosos problemas debido a la falta de atención del diseño clásico a la calidad de vida laboral. Había una excesiva división de tareas y una dependencia excesiva en las reglas, los procedimientos y la jerarquía; muchos empleados estaban tan poco capacitados que no encontraban satisfacción en su trabajo. Esto resultaba en una alta rotación de personal y ausentismo, lo que afectaba la calidad del trabajo y desmotivaba a los trabajadores. El conflicto surgía cuando los empleados intentaban mejorar sus condiciones, y la respuesta de la dirección fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizar de manera más estricta. Al hacer referencia sobre este particular, es preciso citar lo siguiente:

Aun cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, por lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. La verdadera causa de los problemas fue que en muchas coacciones el trabajo mismo simplemente no era satisfactorio. Para algunos empleados su posición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo, existe una necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento, y más coacción de aportar sus ideas. (Cedeño, 2021:412).

La realidad antes descrita se constituye en una desventaja para las instituciones públicas en Venezuela, la cual ha estado caracterizada por un contexto o ambiente laboral, con indicadores que soslayan en muchos casos, los derechos laborales de los empleados y que repercuten negativamente en el enriquecimiento de su trabajo. Esto se constituye en una situación que tiene que ver con la calidad de vida laboral, la gerencia que administran las instituciones y en su defecto con el enriquecimiento en el trabajo.

En efecto, entre algunos indicadores que inciden en la calidad de vida laboral, se tiene: Bajos niveles de ingreso, exposición a enfermedades ocupacionales, debido a las deplorables condiciones de techo, baño, entre otros, baja calidad del medio ambiente laboral, desconocimiento del basamento jurídico, poca identificación con la institución, el bienestar laboral es escaso, desequilibrio organizacional y colectivo, desmotivación del empleado, condiciones laborales desfavorables en cuanto al ambiente de trabajo, intereses antagónicos, descontento, conflictos entre los compañeros de trabajo,





superación inquisitiva, despidos casi masivos de trabajadores. De acuerdo con estos indicadores, se puede indicar, que en estos casos;

En dicha institución pública no existe una percepción de que los trabajadores son humanos que deben ser desarrollados, partiendo que el mismo puede desempeñar otros roles como: padres, conyugue, así mismo, que el comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales sino también, es una buena medida de los estándares de las actuales interacciones y otra serie experiencias, que cada miembro tenga con otros entornos. (Cedeño, 2021:43).

De ahí, que esta situación refleja las características personales y gerenciales de la organización. Sin duda alguna, son muchos los factores que están causando esta incertidumbre, entre los que se podrían mencionar la escasa actuación por parte de la gerencia en relación a la gestión de mecanismos que conlleven a favorecer un clima de calidad de vida óptimo. De no ser así, se tendría como pronóstico consecuencias totalmente negativas dado que el tiempo que las personas transcurren en su trabajo, deben estar conscientes de las implicaciones y consecuencias que tiene en sus vidas.

A pesar, que la calidad de vida en el trabajo tiene repercusiones significativas en la calidad de vida emocional, y en el equilibrio socio-emocional y afectivo que pueden lograr o no los seres humanos. Lo anterior es válido para cualquier tipo de relación laboral: un grupo de profesionales, una organización de expertos consultores, una micro organización y también en las grandes organizaciones. Ciertamente la dinámica y las relaciones entre las personas serán diferentes en cada caso, dado que existe un nexo íntimo entre la estructura organizacional y los procesos psicosociales inherentes a la misma.

Por consiguiente, la resiliencia organizacional para fortalecer la calidad de vida laboral está enfocada en la capacidad de adaptación y resistencia de los gerentes y empleados en este tipo de organizaciones. La resiliencia se refiere a la capacidad de enfrentar y superar situaciones adversas, como cambios políticos, presiones externas o recursos limitados, sin perder la eficacia y eficiencia en el desempeño de las tareas. En el contexto de las instituciones gubernamentales, la actividad laboral puede verse





afectada por diversas variables, como los cambios en las políticas públicas, la burocracia, la falta de recursos o la presión social. Por lo tanto, es fundamental que los gerentes y empleados sean capaces de adaptarse a estas circunstancias y mantener un alto nivel de desempeño.

De allí que, en las instituciones gubernamentales del Estado Apure, se denota la falta de resiliencia gerencial en las instituciones evidenciándose ciertos aspectos. En primer lugar, el problema del desequilibrio organizacional es una clara muestra de esta falta de resiliencia. Muchas veces, las instituciones gubernamentales se enfrentan a cambios constantes en su entorno, ya sea por cambios políticos, económicos o sociales. Sin embargo, la escasa resiliencia gerencial hace que estas instituciones no sean capaces de adaptarse de manera efectiva a estos cambios, lo que resulta en un desequilibrio interno y una falta de eficiencia en su funcionamiento. Otro aspecto que evidencia la falta de resiliencia gerencial es la incertidumbre. Las instituciones gubernamentales suelen enfrentarse a un alto grado de incertidumbre debido a la naturaleza cambiante de su entorno.

Sin embargo, esta situación hace que los líderes no sean capaces de gestionar esta incertidumbre de manera efectiva. Esto puede llevar a una falta de dirección clara, decisiones erráticas y una falta de confianza por parte de los empleados, lo que afecta negativamente la calidad de vida laboral. Por último, los determinantes también juegan un papel importante en la falta de resiliencia gerencial. Los determinantes son aquellos factores internos y externos que influyen en el desempeño y la capacidad de adaptación de una organización. A pesar, que estos determinantes no sean tenidos en cuenta o no sean gestionados de manera adecuada. Esto puede llevar a una falta de recursos, una mala planificación estratégica y una falta de flexibilidad para enfrentar los desafíos que se presentan.

Por lo tanto, la escasa resiliencia gerencial en las instituciones gubernamentales se evidencia en el desequilibrio organizacional, la incertidumbre y la falta de gestión adecuada de los determinantes. Estos aspectos afectan negativamente la calidad de vida





laboral en estas instituciones y dificultan su capacidad para adaptarse y responder efectivamente a los cambios en su entorno. Es fundamental que los líderes en estas instituciones desarrollen una teoría para la resiliencia organizacional como mecanismo gerencial para fortalecer la calidad de vida laboral y garantizar el éxito a largo plazo. En efecto, surge la inquietud de la investigadora por abordar el presente estudio dirigido a analizar la resiliencia organizacional para fortalecer la calidad de vida laboral en tiempos de incertidumbre en las instituciones gubernamentales.

### Materiales y Métodos

El estudio se abordó a través de una investigación documental, que como su nombre lo indica, es aquella que se realiza a partir de la información encontrada en documentos de cualquier índole, como fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas. La opinión de este autor es mucho más amplia; se adapta mejor a las formas de investigación de hoy día, y coincide mejor con el enfoque buscado para el tema:

En general, las fuentes de información utilizadas en la investigación se denominan, genéricamente, unidades conservatorias de información, y se trata de personas, instituciones, documentos, cosas, bibliografías, publicaciones, estados del arte, estados del conocimiento, tesis, bases de datos, fuentes electrónicas situadas en la Web, etcétera, cuya función es la de almacenar o contener información. (Rojas, 2011:281).

Así, esta definición se destaca a la perspectiva con que se abordó la investigación documental y da pie a profundizar en explicaciones respecto a las fuentes, mismas que se destacan y se abordan más adelante. Por otro lado, el estudio se enfocó en un diseño bibliográfico, donde se realizó una revisión sistemática, rigurosa y profunda de cualquier clase de material documental, denominados también fuentes secundarias, a través de diversos fenómenos. Este tipo de investigación bibliográfica, se define:





Si el investigador selecciona este tipo de diseño para realizar el estudio del objeto seleccionado, debe utilizar para ello, documentos previamente recolectados y seleccionados, con la finalidad de analizarlos, para luego, como punto final de la investigación, presentar resultados coherentes. (Palella y Martins, 2010:21)

A través del diseño de investigación bibliográfica permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, entre otros. De allí, que el hecho de trabajar con materiales ya elaborados, de tipo secundario, determina lógicamente las principales ventajas e inconvenientes de estos diseños.

Para la recopilación de información, en una investigación documental, el registro de la información obtenida es de suma importancia; es importante que la revisión de la bibliografía sea selectiva; es decir, que esté enfocada en detectar y obtener información útil al objetivo de estudio, considerando que sean las más pertinentes, importantes y recientes. Ahora bien, luego de identificar las fuentes, se deben localizar físicamente para poder organizar el material en fichas de trabajo. Existen diversas técnicas para registrar el material bibliográfico; el más difundido son las llamadas fichas bibliográficas en las que se anotan los datos editoriales de la fuente; a saber y de manera general: nombre del autor, título (subrayado), número de edición, traductor (si aplica), ciudad donde se imprimió el libro, nombre de la editorial, año de la edición y número de páginas.

## Análisis y Resultados

### Conceptualización de resiliencia

La resiliencia se refiere a la capacidad de un material para recuperar su forma original después de ser sometido a presión. En psicología, el estudio de la resiliencia se originó en los esfuerzos por comprender la etiología y el desarrollo de la psicopatología en niños en riesgo. Sin embargo, la investigación ha revelado que la resiliencia es más común de lo que se pensaba inicialmente. Ahora bien, el origen del estudio de la

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER  
(ISSN-L): 2959-4308  
Volumen Nº 8 Abril año 2024  
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





resiliencia surge de los esfuerzos dirigidos a conocer la etiología y el desarrollo de su psicopatología, especialmente en niños con riesgo de desarrollar psicopatología debido a enfermedades mentales de los padres, conflictos interpersonales, pobreza o una combinación de estos. Es por ello, que se plantea que:

De hecho, los primeros estudios daban a entender que había algo extraordinario o especial en estos niños, a menudo descritos como invulnerables o invencibles. Pero, la investigación ha mostrado evidencia de que la resiliencia es un proceso más normal y frecuente de lo que se pensaba (Masten, 2001:44).

Por ello, el análisis y el estudio sistemático de la resiliencia en los niños despertó el interés distintos supuestos y modelos clásicos centrados en el déficit y en el problema, ya que sugieren que algunos de los supuestos originales sobre la resiliencia estaban, al menos en parte, equivocados.

### **Resiliencia organizacional**

En el ámbito organizacional, la resiliencia se refiere a la capacidad de una empresa para reinventarse y adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Se considera una ventaja competitiva en un entorno turbulento. La resiliencia organizacional se define como una capacidad dinámica de adaptabilidad y respuesta al cambio. No es un atributo estático, sino el resultado de procesos que permiten a las organizaciones mantener recursos flexibles y hacer frente a lo inesperado de manera positiva. Algunos autores, plantean que:

Depende de la resiliencia: la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambian. La resiliencia estratégica no es cuestión de reaccionar ante una crisis única. No se trata de recuperarse de un revés. Se trata de anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio. (Hamel y Välikangas, 2003:4).

Para ello, se tiene que una empresa cuando es resiliente, es capaz de tomar ventaja y anticiparse rápidamente a las oportunidades o amenazas; donde las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer





frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa. Otro autor, destaca que: “la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo” (Wildavsky, 1988:21). Finalmente, otros autores definen la resiliencia organizacional como “una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida” (Lengnick-Hall y Beck, 2003:65).

De allí, que se puede interpretar que todas las definiciones de la resiliencia, coinciden, en que es un atributo que las organizaciones tienen o no tienen. Donde el resultado de ciertos procesos contribuye a mantener los recursos de una forma flexible, sostenible y manejable dentro de las organizaciones para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

### **Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. Partiendo de esta premisa, resulta considerable citar a French (2010:65), el cual sostiene que: “La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindar oportunidades de desarrollo y progreso personal”.

En correspondencia con este autor, la calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos. Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este ámbito, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores según los objetivos de la empresa, y contemplan la atracción y retención de los mejores talentos.





Los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están remodelando el ambiente laboral. La competencia internacional requiere empresas innovadoras, diversas y flexibles. A la vez los consumidores e inversionistas hacen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores. En este orden de ideas, se podría decir que de acuerdo a la Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2010:42) “la salud en el trabajo es un derecho humano fundamental y es obligación de todos los miembros de la sociedad salvaguardarlo y fomentarlo”.

En este sentido las organizaciones poco a poco han ido modificando su enfoque. De considerar muchas veces a los colaboradores como un medio para el cumplimiento de objetivos, hoy en día cada vez más organizaciones ven a los colaboradores como su principal activo, poseedores del know-how y el capital intelectual interno, los cuales representan la ventaja competitiva que puede determinar su supervivencia en el mercado laboral.

Es por ello, que la calidad de vida en el trabajo es un tema clave que, dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa, ha tomado cada vez más fuerza en las organizaciones debido a que asegura en gran medida la sustentabilidad de la organización a largo plazo. Existen diversos conceptos para definir la calidad de vida en el trabajo; sin embargo, de manera global se puede decir que se refiere al estado de satisfacción que se tiene en relación a la vida laboral con base en aspectos objetivos (bienestar material, ambiente físico, condiciones de trabajo) y subjetivos (autopercepción, factores internos y/o emocionales) por lo que influye en la salud, dignidad y bienestar de los individuos.

Dentro de la calidad de vida en el trabajo influyen diversos factores entre los que destacan el involucramiento de los colaboradores en decisiones que afectan su trabajo, la percepción de equidad, los procesos internos de socialización, la satisfacción laboral, además del medio físico o instalaciones en la organización. Sin embargo, uno de los temas esenciales se desarrolla en torno al equilibrio de vida laboral y personal que se refiere a la integración de las demandas laborales con los roles familiares (o roles





externos al trabajo). El considerar los diversos roles que poseen los colaboradores fuera del contexto laboral (como hijo, padre, pareja) integra al colaborador en su totalidad rescatando su parte humana.

Sin embargo, desde la perspectiva de la organización, la presión ha aumentado a través del tiempo a consecuencia de los cambios acelerados, la necesidad de tener tiempos de respuesta rápidos, la búsqueda constante de calidad y el enfoque hacia el cliente, así como las implicaciones de tener una disponibilidad constante para el logro de metas y objetivos dentro de la organización. Por otro lado, los horarios de trabajo, en la medida en que no faciliten la satisfacción de las necesidades familiares, puede relacionarse con mayor desgaste ocupacional.

Las jornadas largas de trabajo no solamente afectan la salud sino la seguridad de los colaboradores y disminuyen la productividad debido a la fatiga, sino que también representan un costo financiero importante para las organizaciones. Dicha demanda ha tenido fuerte impacto en los colaboradores causando diversos efectos en ellos como estrés, tensión psicológica, detrimento en la salud física, depresión, ansiedad, agotamiento o burnout, abuso de sustancias, reducción en los niveles de concentración y atención, problemas en el funcionamiento familiar, al igual que efectos en el ámbito laboral como poca satisfacción, aumento en la petición de licencias por enfermedad, niveles bajos de compromiso con la organización, mayores intenciones de abandono, altos niveles de ausentismo y poca productividad.

Por otra parte, sobre todo en las grandes urbes, muchas veces las organizaciones no toman en cuenta el tiempo de traslados, ya sea a las oficinas de la organización o a las instalaciones de los clientes, lo cual significa tiempo invertido en el trabajo. Por otro lado, los avances tecnológicos han tenido efectos en la calidad de vida en el trabajo. Por un lado, han sido positivos ya que son medios eficientes para optimizar la comunicación, sin embargo, también han tenido un impacto contrario en el balance de vida laboral y personal ya que fomentan la cultura de trabajar en cualquier momento, en cualquier lugar.





A este respecto, las mejores empresas para trabajar han desarrollado estrategias en pro del bienestar de los colaboradores. Además de asegurar espacios físicos seguros y adecuados, existen desde organizaciones que desarrollan programas integrales donde se cuidan los aspectos fundamentales del ser humano (social, familiar, espiritual, mental, físico) y se integran diferentes tipos de prácticas, hasta organizaciones que implementan prácticas en relación a diversos temas de bienestar. Por ejemplo, muchas organizaciones ofrecen actividades que integran y apoyan a la familia en diferentes aspectos como en celebraciones, actividades de apoyo comunitario o ambiental, beneficios y/o conferencias.

En cuanto a horarios laborales existen otras que llevan a cabo programas de horario flexible, jornadas laborales reducidas, trabajo comprimido, home office o incluso acceso a oficinas virtuales. Por otro lado, muchas organizaciones integran beneficios como seguros de gastos médicos (mayores y menores), seguro dental, acceso a seguros para automóvil, apoyo en momentos de necesidad o emergencias familiares, apoyo psicológico, apoyo nutricional, convenios con gimnasios y laboratorios médicos, vacaciones superiores a los de la ley, días personales, menús específicos en los comedores institucionales.

A la par, también en muchas de ellas se organizan torneos deportivos o culturales, actividades de esparcimiento, convivios y celebraciones (para aspectos personales o logros institucionales). Otras prácticas interesantes se enfocan en la sensibilización a los colaboradores y sus familias sobre temas como el cuidado de la salud, educación, finanzas personales, escuela para padres, entre otros. Otro aspecto importante para la calidad de vida es que la organización cuente con programas imparciales e integrales de gestión del desempeño, planes de carrera, formación, equidad salarial, así como oportunidades de crecimiento. Asimismo, es fundamental que los líderes cuiden la relación que tienen con sus colaboradores asegurando una comunicación constante y la oportunidad de que puedan involucrarse en decisiones que afecten su trabajo o ambiente laboral.





El fomentar la calidad de vida en las organizaciones trae consigo un sinnúmero de beneficios importantes tanto a nivel personal como organizacional, tales como: mayor lealtad de los colaboradores hacia la organización, reclutamiento y retención del talento, mejores niveles de servicio al cliente, aumento en la productividad, mayores niveles de compromiso hacia la organización y de satisfacción laboral e índices bajos de ausentismo y rotación voluntaria. Es clave que las organizaciones consideren a la calidad de vida como un punto estratégico, necesario para asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad en el mercado laboral.

**Tabla 1.**  
**Teorías que Apoyan la Investigación**

Teoría	Lo que Plantea el Autor	Relación con el estudio
Teoría del Aprendizaje Organizacional, Senge (2006)	La teoría del aprendizaje organizacional se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones adquieren, asimilan y aplican conocimientos y experiencias para mejorar su desempeño. Se basa en la idea de que las organizaciones pueden aprender de sus propias experiencias, así como de las experiencias de otras organizaciones, y utilizar ese conocimiento para mejorar su capacidad de respuesta y adaptación.	La teoría del aprendizaje organizacional y la resiliencia organizacional están interconectadas, ya que el aprendizaje organizacional puede fortalecer la resiliencia al permitir a la organización aprender de las experiencias pasadas, mientras que la resiliencia organizacional puede facilitar el proceso de aprendizaje al permitir a la organización adaptarse y recuperarse rápidamente de los desafíos.
Teoría Ecológica, Holling (1996)	En línea con las premisas de la teoría ecológica (Holling, 1996), es importante estudiar las organizaciones en el contexto en que están situadas, y de ese modo evaluar su interacción con el mismo. De acuerdo con esta teoría, las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias	La relación entre la teoría ecológica de Holling y la resiliencia organizacional radica en que ambas teorías comparten el enfoque en la capacidad de adaptación y recuperación frente a las perturbaciones. Ambas teorías reconocen que los sistemas, ya sean





Teoría	Lo que Plantea el Autor	Relación con el estudio
	<p>cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis. La teoría ecológica de Holling proporciona los fundamentos conceptuales para comprender y aplicar el concepto de resiliencia organizacional. Ambas teorías se centran en la capacidad de los sistemas para resistir perturbaciones, adaptarse a los cambios y recuperarse rápidamente, ya sea en el ámbito ecológico o en el ámbito organizacional.</p>	<p>ecológicos u organizacionales, están sujetos a cambios y desafíos constantes, y que su capacidad para responder y recuperarse de estos desafíos es fundamental para su supervivencia y éxito.</p>
<p>Teoría de las relaciones humanas de Mayo (1926)</p>	<p>La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el componente que se expresa a través del enfoque mecánico que plantea la actuación del individuo en las organizaciones, tomando en cuenta los sentimientos y los demás elementos personales del mismo. Por lo tanto, esta teoría de las relaciones humanas se inserta en las ciencias de la administración pública, considerando ciertas posturas teóricas, científicas, fundamentadas en la estructura y eficacia institucional.</p>	<p>Al analizar esta teoría, y vincularla con el estudio, se establece la relación que existe puesto que la teoría de las relaciones humanas, se destaca que ésta, estudia la organización como grupo de personas; tomando en cuenta a los individuos y a las demás ramas de las ciencias sociales, como la psicología, la cual sin duda alguna ha hecho aportes significativos en cuanto al comportamiento de los seres humanos, en este caso, el trabajador.</p>
<p>Modelo Dual de la Motivación Frederick Herzberg (1995)</p>	<p>Los indicadores principales son Motivación, Satisfacción e Insatisfacción, Factores de higiene intrínsecos y extrínsecos. Esta teoría sostiene que la mayoría de los empleados de una institución pueden tener diversas causas para su sentimientos, positivos o negativos en el ámbito laboral. La Teoría de</p>	<p>La pertinencia de esta teoría con la investigación, trata lo referido a aspectos inherentes al trabajador como la satisfacción en el trabajo, política de ascenso, la seguridad familiar y personal, aspectos o elementos que</p>





Teoría	Lo que Plantea el Autor	Relación con el estudio
	Herzberg, plantea dos factores, el primero denominado Factores de motivación (extrínsecos al puesto) y el segundo factores de mantenimiento o soporte (intrínsecos al puesto, la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, avances y promociones, reconocimientos, status, relación con los supervisores, con los compañeros, y subordinados, políticas y administración de la compañía, seguridad en el puesto, ingreso, vida personal.	forman parte de lo que es la calidad de vida laboral y el enriquecimiento en el trabajo. De esta manera, se asume que los postulados del enfoque permiten comprender la dinámica de la realidad que se viene presentando en la administración pública.

**Fuente:** Elaborado por la Autora (2024)

### Discusión y Conclusiones

La resiliencia organizacional es un concepto fundamental para fortalecer la calidad de vida laboral en tiempos de incertidumbre en las instituciones gubernamentales. La capacidad de adaptación, resistencia y recuperación ante situaciones adversas es crucial para mantener el bienestar de los empleados y el funcionamiento efectivo de las organizaciones en un entorno cambiante y desafiante.

En primer lugar, la resiliencia organizacional permite a las instituciones gubernamentales anticipar y enfrentar los desafíos que surgen en un contexto de incertidumbre, como cambios en políticas, crisis económicas o emergencias sanitarias. Esta capacidad de adaptación y respuesta rápida contribuye a mantener la estabilidad y continuidad en la prestación de servicios públicos, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de vida laboral de los empleados al reducir la ansiedad y el estrés asociados con la incertidumbre.

Además, la resiliencia organizacional promueve la creación de entornos laborales más colaborativos, solidarios y participativos. Las organizaciones gubernamentales que fomentan la resiliencia entre sus empleados tienden a desarrollar una cultura organizacional que valora la comunicación abierta, el apoyo mutuo y la toma de





decisiones compartida. Estos aspectos son fundamentales para fortalecer la calidad de vida laboral, ya que contribuyen a reducir la sensación de aislamiento, aumentar el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral.

En conclusión, la resiliencia organizacional es una herramienta clave para fortalecer la calidad de vida laboral en las instituciones gubernamentales en tiempos de incertidumbre. Al promover la capacidad de adaptación, resistencia y recuperación, las organizaciones pueden brindar un entorno laboral más estable, colaborativo y solidario, lo que a su vez tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados y en la efectividad de las operaciones gubernamentales.

### Referencias bibliográficas

- Cedeño, E. (2021). *Importancia del Contrato de Trabajo*. Ediciones Graidel.
- Clement, V. y Rivera, J. (2017). *From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment*. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. [En línea] <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- French, R. (2010). *Calidad de Vida Laboral*. Editorial Paidós.
- García, M. y Forero, C. (2016) *Calidad de Vida Laboral y la Disposición al Cambio Organizacional en Funcionarios de Empresas de la Ciudad de Bogotá – Colombia*. *Acta Colombiana de Psicología*, vol. (19), núm. 1, 2016, pp. 79-90. [En línea] <https://www.redalyc.org/pdf/798/79845405005.pdf>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., y Canales-García, R. A. (2021). *Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19*. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. [En línea] <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Gómez R., J. G. I., Villarreal S., M. D., y Villarreal S. F., 2015. *Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme*. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Volumen (10). Pág. 67
- González, O. (2019). *Estilo de Dirección Organizacional*. Editorial Girasol.
- Granados, I. (2011). *Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones Y Beneficios*. Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. *Harvard Business Review*, 81. Reprint r0309c-e [En línea] [http://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](http://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf)
- Herzberg, F. (1995). *Modelo Dual de la Motivación*. Ediciones Autor.





- Holling, C. (1996). *Engineering Resilience versus Ecological Resilience*. NJ: Transaction Books.
- Keller, A. (2019). *La Medición de la Calidad de Vida en las Encuestas de Opinión Pública*. (En E. Castañeda (Ed). Papeles de Trabajo del I Seminario sobre Calidad de Vida. Organización Social y Opinión Pública. Caracas.
- Lengnick-Hall, C. A. y Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- Masten, A. (2001). Chronic adversities. In M. Rutter, E. Taylor & L. Herson (eds.) *Child and adolescent psychiatry*, (pp. 191-207). Oxford, UK: Blackwell Scientific.
- Mayo, E. (1926). *Teoría de las relaciones humanas*. Editorial Mc Graw Hill.
- Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2010). *Importancia de la Salud en el Trabajo*. Ediciones Pentagrama.
- Parella, S. y Martins, F. (2010) Metodología de investigación cuantitativa. Fedupel, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas.
- Rodríguez, M. y Vargas, J. (2018) El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, núm. (10), Págs. 63-85
- Senge, P. (2006). *Teoría del Aprendizaje Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Smith, P. (2020). *Calidad de vida en el trabajo*. Internet, México.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

### Semblanza de la autora

#### Cecilia Yamileth González Correa

Cedula de Identidad: 9.872.133

Nacida en San Fernando de Apure el 05 de Mayo de 1967.

Licenciada en Administración, Mención Recursos Materiales y Financieros. Universidad Nacional Experimental Simón

Rodríguez, Municipio Biruaca Edo. Apure. Maestría en

Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional

(UNEFA), Municipio San Fernando Edo. Apure. Doctorante del

IV Semestre en Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora

(UNELLEZ), Municipio San Fernando Edo. Apure. Trabajador

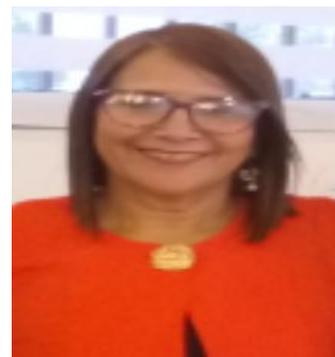
Social, Consejo Legislativo del Estado Apure. Secretaria Privada encargada de

Presidencia en el Consejo Legislativo del Estado Apure. Asistente de Protocolo,

Relaciones Públicas del Consejo Legislativo del Estado Apure. Actualmente: Directora

del Área de Administración del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Teléfono: 0414-4785758 Correo Electrónico: gonzalezcecilia16@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen Nº 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

