



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS**  
**POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL**  
**MENCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION**  
**EMPRESARIAL**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE TALENTO**  
**HUMANO PARA EL DEPARTAMENTO**  
**ADMINISTRATIVO EMPRESA LACTEOS LA GRAN**  
**PASTORA C.A.**

**Autora: Lcda. Carmen Gisela Vergara Montilla**

**Tutor: Lcda. María Bolivia Mora Noguera**

**Mérida–Venezuela**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
MENCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION  
EMPRESARIAL**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE TALENTO HUMANO  
PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO EMPRESA  
LACTEOS LA GRAN PASTORA C.A.**

**Trabajo Especial Para Optar Al Grado De Especialista En  
Derecho Mercantil**

**Mención Recursos Humanos Y Gestión Empresarial**

**Autora: Lcda. Carmen Gisela Vergara Montilla**

**Tutor: Lcda. María Bolivia Mora Noguera**

**Mérida, Enero de 2019**

## DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso por darme la fortaleza, la capacidad y la valentía, para que esta meta se materializara en mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional, su amor, paciencia y dedicación lo que soy se lo debo a ellos.

A mis hijos, fuente de inspiración, dedicación deseando que este hecho les sirva de ejemplo, recuerden querer es poder.

A mis hermanos y cuñados, por ser protagonistas de este nuevo capítulo de vida, y más de ser hermanos son mis verdaderos amigos.

En especial a mi profesora María Bolivia, quien dedico parte de su tiempo guiándome en la elaboración de este trabajo de grado, sin su ayuda y apoyo no hubiera sido posible, MIL GRACIAS, por toda su enseñanza y consejos en los momentos indicados.

A la Ilustre Universidad de Los Andes, por brindarme una formación profesional, a los profesores que me formaron.

A todos que de una u otra manera contribuyeron con mis fines...

Muchas Gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, todopoderoso, por bendecirme y darme una familia maravillosa, siendo ejemplo de superación, humildad, sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que soy y lo que tengo.

A todas aquellas extraordinarias personas que han influido en mi vida siendo fuente de apoyo, quienes de una u otra manera confiaron en mí.

A la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A. quien me apoyo desde un principio, permitiéndome realizar el estudio en su Establecimiento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| DEDICATORIA .....                                | iii       |
| AGRADECIMIENTO .....                             | v         |
| <b>CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....</b>       | <b>vi</b> |
| LISTA DE TABLAS .....                            | x         |
| LISTA DE FIGURAS.....                            | xi        |
| LISTA DE GRAFICO .....                           | xii       |
| RESUMEN.....                                     | xiv       |
| INTRODUCCION.....                                | 1         |
| CAPITULO I.....                                  | 4         |
| EL PROBLEMA .....                                | 4         |
| Planteamiento del Problema.....                  | 4         |
| Objetivos de la Investigación .....              | 11        |
| Objetivo General .....                           | 11        |
| Objetivos Específicos .....                      | 11        |
| Justificación de la Investigación.....           | 12        |
| Alcance y Delimitación de la Investigación ..... | 14        |
| CAPITULO II.....                                 | 15        |
| MARCO TEORICO REFERENCIAL .....                  | 15        |
| Antecedentes de la Investigación .....           | 15        |
| Bases Teóricas.....                              | 19        |
| Resiliencia.....                                 | 19        |

|   |    |
|---|----|
| La Resiliencia Organizacional .....   | 23 |
| Reseña Histórica de la Empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A .....   | 25 |
| Misión.....   | 26 |
| Visión .....  | 26 |
| Seguidamente, se presentara el Organigrama de la empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A.....  | 27 |
| Áreas Claves de la Resiliencia Organizacional para el Talento Humano en el Departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A.....          | 28 |
| Elementos que Promueven la Resiliencia Empresarial.....   | 29 |
| Características de una Organización Resiliente con Relación al Talento Humano en el Departamento Administrativo de la Empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A..... | 32 |
| Agentes de Riesgo en una Persona Resiliente.....  | 33 |
| Resiliencia Comunitaria o Resiliencia Grupal .....  | 34 |
| Efecto de la Resiliencia en el Rendimiento Laboral .....  | 35 |
| Resiliencia Organizacional y Adaptabilidad .....  | 37 |
| Importancia de la Resiliencia en las Organizaciones .....   | 39 |
| Talento Humano.....   | 39 |
| Valor del Talento Humano para una Organización .....  | 42 |
| Trabajador con Talento Humano .....   | 43 |
| La Resiliencia y El Talento Humano .....  | 44 |
| Cuadro Operacional de Variables.....  | 47 |
| CAPITULO III.....   | 49 |
| MARCO METODOLOGICO .....  | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Tipo de Investigación.....                            | 51 |
| Diseño de la Investigación.....                       | 52 |
| Población .....                                       | 53 |
| Muestra.....  | 53 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... | 54 |
| Validez y Confiabilidad del Instrumento .....         | 55 |
| CAPITULO IV .....                                     | 57 |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.....           | 57 |
| CONCLUSIONES.....                                     | 73 |
| RECOMENDACIONES.....                                  | 76 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                       | 78 |
| ANEXOS .....  | 82 |
| ANEXO A.....  | 83 |
| CUESTIONARIO .....                                    | 83 |
| ANEXO B.....  | 86 |
| INSTRUMENTO DE VALIDACION.....                        | 86 |
| VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....                       | 87 |
| VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.....                        | 88 |
| CERTIFICADO DE VALIDACION.....                        | 89 |
| CERTIFICADO DE VALIDACION.....                        | 90 |
| CERTIFICADO DE VALIDACION.....                        | 91 |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL ..... | 47 |
|--|----|

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Elementos de la Resiliencia Organización ..... | 31 |
| Figura 2 Talento Humano en la Administración .....      | 41 |
| Figura 3 Resiliencia y Talento Humano .....             | 46 |

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE GRAFICO

|  |    |
|--|----|
| Grafico 1 El Gerente de Recursos Humanos toma decisiones cuando se presenta un problema.....   | 58 |
| Grafico 2 Considera que el Gerente de Recursos Humanos posee la .....  | 59 |
| Grafico 3 La Estructura física de la Organización se adapta a los cambios que se presentan en el Departamento de Recursos Humanos. ....  | 60 |
| Grafico 4 Existe una relación entre la Cultura de los empleados y los valores compartidos en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A..... | 61 |
| Grafico 5 El género interfiere para el desempeño de un cargo dentro del Departamento de Recursos Humanos. ....                           | 62 |
| Grafico 6 El Gerente Recursos Humanos tiene injerencia de sus empleados. ....  | 63 |
| Grafico 7 El Gerente de Recursos Humanos maneja la inteligencia emocional de los trabajadores. ....                                      | 64 |
| Grafico 8 En la Gerencia de Recursos Humanos hay apego con ciertas personas.....   | 65 |
| Grafico 9 El Gerente de Recursos Humanos promueve un buen ambiente de trabajo. ....  | 66 |
| Grafico 10 Al Gerente de Recursos Humanos se le pueden hacer sugerencias para mejorar el desempeño de los trabajadores. ....             | 67 |
| Grafico 11 El Gerente de Recursos Humanos posee buena aptitud y asertividad a los cambios en el ámbito laboral.....                      | 68 |

|  |    |
|--|----|
| Grafico 12 El Gerente de Recursos Humanos atiende situaciones laborales en el momento que ocurre. ....                                       | 69 |
| Grafico 13 Considera que la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A. en el Departamento Administrativo cuenta con personal creativo.....         | 70 |
| Grafico 14 El Gerente de Recursos Humanos valora la capacidad del personal del Departamento Administrativo.....                              | 71 |
| Grafico 15 El Gerente de Recursos Humanos puede cambiar sus planes adaptándolos a los cambios que se presenten sin ningún inconveniente. ... | 72 |

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS**  
**POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL**  
**MENCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION**  
**EMPRESARIAL**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO PARA**  
**EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO EMPRESA LACTEOS LA GRAN**  
**PASTORA C.A.**

Autora: Carmen G. Vergara M.  
Tutora: María Bolivia Mora Noguera  
Año: 2019

**RESUMEN**

El tema a investigar consiste en Analizar la Resiliencia Organizacional aplicable al Talento Humano para el Departamento Administrativo de la Empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

Las organizaciones empresariales están manejando el principio de la resiliencia para resolver las graves dificultades e inconvenientes enfrentados por un mercado globalizado en el cual se desarrollan sus actividades. Para esta investigación se desplegó como Objetivo General el poder analizar la Resiliencia Organizacional para la Resolución de Conflictos, dicho de esta manera se aplicó una investigación de Campo, de tipo Descriptiva, como instrumento a seguir mediante la recolección de datos, a través de la Encuesta la cual consistió en (15) Ítems realizados al Departamento de Administración, lo cual dio como resultado corroborar que existe poca Resiliencia Organizacional en el Talento Humano.

**Palabras clave:** Resiliencia, Talento Humano, Organización.

## INTRODUCCION

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados entre otros aspectos importantes para ser más competitivas con los cambios tecnológicos e innovaciones, sin embargo, el talento humano como centro de la dinámica empresarial, ha sido poco considerado sin razonar que las organizaciones están manejadas por personas, de tal manera que si la empresa logra desarrollar el talento humano le dará mayor valor y competitividad a la organización.

Ahora bien, el talento humano de una empresa, no es más que el valor agregado y diferenciado en la búsqueda del camino al éxito, en un mundo de globalización, sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el “ser”, y diligentes para la innovación de tal manera que toda empresa se debería centrar en identificar y estimular el seno del talento de las personas, para que en ese implícito actuar individual – social, se desarrolle, cree, innove y adapte a las necesidades y requerimientos de la misma empresa con su entorno.

Desde esta perspectiva se quiere analizar en conjunto la terminología de resiliencia así como talento humano, unificando ambos conceptos, es decir que se pretende trabajar un concepto sobre el otro, con la finalidad de hacer una reflexión acerca del talento humano y como ser resilientes en la empresa para agregar valor organizacional. Aunado a esto en la última década del presente siglo, numerosos estudiantes de las ciencias administrativas han desarrollado importantes investigaciones en relación a los individuos y grupos en las organizaciones, pues de ellos depende el talento humano de una organización, como un sistema social donde el trabajador es el recurso más importante.

Si bien es cierto el estudio sobre el talento humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial de toda organización, que quiere obtener ventajas competitivas en la empresa, de tal manera que los procesos de selección son cada vez más exigentes, pues la formación, compensación y evaluación ha crecido en los últimos años. Por lo que el departamento del talento humano es el responsable de la excelencia en las organizaciones exitosas, así como el aporte de capital intelectual en plena era de la innovación.

Si al congregar ambos términos y atarear en conjunto al personal de la empresa, muchas podrán ser las ventajas competitivas que pondrían a la empresa en un nivel alto ante la competencia, aportando por parte de la resiliencia efectos positivos ante el rendimiento laboral y el aumento de las ganancias.

Visto desde otra perspectiva la presente investigación esta detallada por cuatro capítulos descritos a continuación:

Capítulo I, se desarrolla el Planteamiento del Problema, en el cual surgen las interrogantes, así como también la formulación del Objetivo General, Objetivos Específicos, terminando con la Justificación del Trabajo Especial de Grado, así como las limitaciones de la investigación.

En cuanto al Capítulo II, trataremos la revisión documental, en la cual se exponen algunas investigaciones importantes previas a este estudio que constituyen los antecedentes de la investigación, se estudia los términos de Resiliencia Organizacional y Talento Humano en relación con el personal de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

En el Capítulo III, se definirá el Marco Metodológico de la investigación, se expone la naturaleza de la investigación, tipo de investigación e instrumento de investigación, evaluando las diferentes

Fuentes de información, dando como resultado alguno primario, secundario u otras.

En el Capítulo IV, se desarrollan los Análisis e Interpretación de los datos, donde se exponen los resultados obtenidos aplicados el instrumento de recolección de datos y se analizara cada ítem.

Por último punto a tratar encontramos las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes, contentivas de las conclusiones que se llevaron a lo largo de la investigación, y posibles recomendaciones que se pueden dar a la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. de acuerdo a lo investigado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

Con el transcurrir del tiempo, las organizaciones han tenido que evolucionar ya que las innovaciones forman parte de las mejoras de la empresa y con esto el progreso por parte del personal, que debe ser notorio a la par con la actualidad para alcanzar el buen desarrollo todas las organizaciones siendo evidente que el valor en el entorno laboral es muy importante, y cumple un rol fundamental en la sociedad y ámbito empresarial del cual dependerá directamente el éxito de la empresa.

Es por esto, que la globalización y los cambios tecnológicos, han logrado que los líderes de las organizaciones no solo se preocupen por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han comprendido por requerimiento que son las personas, quienes tienen el potencial para permitir el poder aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado, siendo los empleados personas Resilientes, podrán ser capaces de solventar cualquier adversidad, proporcionando empresas más sólidas, razón por la cual se hace necesario desarrollar la Resiliencia Organizacional como tema de estudio para maximizar el aprovechamiento del Talento Humano organizacional o empresarial.

Para Oramas (2009), en los años setenta el concepto de Resiliencia se trasladó al campo de la psicología, fruto de las investigaciones sobre víctimas de catástrofes o tragedias personales.

En este nuevo sentido, la Resiliencia pasó a significar la capacidad del individuo para afrontar con éxito una situación

desfavorable, de riesgo o amenaza, y para recuperarse, adaptarse y desarrollarse positivamente ante las circunstancias adversas. Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos ponen a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, genera nuevos sentidos. (p.29).

De igual manera la resiliencia posee características primordiales que permite poder tener una comunicación interpersonal, la toma de conciencia del pensamiento, sentimientos, motivaciones y deseos que asumen situaciones de manera responsable, aquí se valoran las personas como un ser importante o como cualquier otra persona, por lo que una buena comunicación beneficia a los sujetos a comprender la relación, causa y efecto de los sucesos relacionados con su tarea, se puede predecir la frecuencia al ritmo con la duración o la repercusión de los sucesos para llegar a ejercer el control en sí mismo y poder mejorar el desempeño laboral.

Es un hecho que en las organizaciones se van a presentar dificultades en el ambiente laboral, por lo que su capacidad para seguir adelante aplicando soluciones diferentes y eficaces es parte esencial de un desempeño satisfactorio. Por lo que se debe aprender a superar las adversidades, ya que estas se presentan de diferentes maneras, cualquiera que sea la forma de adversidad que llegue puede ser superada con la ayuda de personal experto y una actitud positiva aquí nace la necesidad y requerimiento del tema de estudio a aplicar en la empresa. Hoy día las organizaciones se han visto afectadas por factores adversos realizando grandes esfuerzos para el mejoramiento, situación de la que no escapa nuestro país, adoptando nuevos conceptos, esquemas teóricos y una reestructuración funcional en el manejo de los recursos materiales,

específicamente del Talento Humano. Asimismo, Orasmas (2009), en cuanto a Resiliencia.

Afirma que se han ejecutado cambios en el manejo de la organización con la finalidad de elevar la calidad, ubicándola progresivamente al ritmo de los avances sociales, económicos, científicos y tecnológicos que la coloquen en igualdad de condiciones en el resto del mundo. Es por ello, que las organizaciones del mundo actual plantean nuevos retos para maximizar su eficiencia, en este sentido las personas deben desempeñarse eficientemente para así destacarse como profesionales exitosos, es de aquí donde se desprende la importancia de la Resiliencia entre el personal que conforma una organización. (p. 35)

En relación al campo organizacional se presenta cada vez más retos y desafíos; la época de una administración de recursos humanos basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado en el pasado; el Talento

Humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece en relación al personal de la empresa a lo que se le denomina Talento Humano pues de estos depende la operacionalidad de la empresa. Se tiene que para Lozano & Luz (2007).

El Talento Humano en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales. (p. 148)

Esto quiere decir que una empresa se transforma a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que laboran en ella. Se transforma una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad, un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Por lo que el Talento Humano consigue prestar incalculables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación.

De tal manera que el Talento Humano junto con la Resiliencia Organizacional forma un gran sistema dentro de las empresas, cabe destacar que el colaborador se ha concentrado en identificar, captar, capacitar e impulsar el rendimiento dentro de las organizaciones al término que la Resiliencia es esencial para el ser humano, aunque es parte cotidiana de la vida, la realidad es que cuesta ser resiliente, en este sentido, no importan los adelantos en materias que expliquen la conducta humana del hombre moderno, quien está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en un verdadero contacto con sus semejantes; muchas veces porque se interponen obstáculos que entorpecen las relaciones interpersonales.

Cabe destacar que ambos términos se relacionan entre sí porque la Resiliencia reincide en el Talento Humano de la empresa, dicta la forma de comportarse, de actuar y ser frente a distintas adversidades presentes en el entorno laboral de las personas que la conforman. En cuanto al Talento Humano, según Chiavenato (2012)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(p.5)

Como empresa es importante identificar el talento de los empleados, la percepción que ellos tienen en su entorno laboral pues esto facilita los niveles de identidad con la organización y su productividad. Así mismo es importante motivar, promocionar y recompensar más allá del salario, la gestión empresarial, que radica en el talento humano; pues es fundamental en el desarrollo de una empresa ya que es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de cada individuo a la adaptación de las necesidades del entorno, por lo que, el talento es un elemento diferenciador, siendo un valor agregado a la hora de proyectar y comentar planos de acción en la búsqueda del éxito organizacional.

Cabe destacar que algunas organizaciones no desarrollan fortalezas en el Talento Humano para enfrentar situaciones adversas que se puedan generar, así mismo poseen escasas habilidades interpersonales para manejar al grupo incidiendo ello al momento de resolver los conflictos, considerando así factores de riesgo que conllevan a la baja autoestima, reacciones defensivas, culpabilidad, reacción y actitud destructiva. No obstante, en la vida de cualquier persona se presentan momentos difíciles que ponen a prueba su capacidad para hacerles frente sin ahogarse en los problemas sino salir adelante para aprender a través de ellos, por lo que la resiliencia aplica tanto en el entorno personal como organizacional, pues de esto dependerá el éxito la empresa y está íntimamente ligado a cada empleado.

En este sentido, la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A ubicada en El Salado Alto de la Ciudad de Ejido del estado Bolivariano de Mérida, viene presentando en relación al Talento Humano ciertas debilidades a la hora de resolver problemas en la actualidad, correspondiente principalmente al área Administrativa, pues se evidencian poco Resilientes ante diversas adversidades que se presentan dentro del entorno laboral, para ejemplificar en cuanto a el ingreso de información al sistema se cometen algunas

debilidades como malas prácticas por error en la digitalización de datos e incongruencia en números de contacto, cédulas de identidad, nombres y/o direcciones entre otros al momento de la elaboración y emisión de la facturación lo cual perjudica el sistema de cobranza.

A nivel interno en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A se registran serias equivocaciones que obstaculizan su desarrollo, por lo que nombrare algunas para ilustrar: en un primer lugar se evidencia al momento de la emisión de retenciones que no son presentadas de manera oportuna lo cual no permite tener a tiempo la información completa al momento de realizar las declaraciones ante en estado Venezolano así como el seguimiento que se le debe tener al día en sistema, por otro lado y en un segundo lugar presentan algunas veces conciliaciones bancarias atrasadas o extemporáneas, por nombrar otras no menos importantes, como la concentración del poder y delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planificación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación, descontento, estrés, entregas de trabajo fuera del tiempo acordado, entre otros; que se generan en el Departamentos de Administración.

Por todo lo antes planteado, surge las siguientes interrogantes a lo largo del desarrollo de la investigación a través de lecturas y enfoques sobre la Resiliencia Organizacional con relación al Talento Humano en la empresa Lácteos La Gran Pastora C.A, en este sentido la presente investigación pretende comprender:

¿Cuál es el conocimiento de las áreas claves de la resiliencia en el talento humano?

¿Qué es la resiliencia organizacional?

¿Cuáles son los elementos que promueven la resiliencia organizacional con el talento humano en el departamento administrativo de la empresa Lácteos La Gran Pastora C.A.?

¿Cuáles son las características de una organización resiliente con relación al talento humano?

¿Cuáles son los agentes de riesgo en una persona resiliente con relación al talento humano en el departamento administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la Resiliencia Organizacional del Talento Humano, en el departamento Administrativo de la Empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el conocimiento de la resiliencia y las áreas claves del talento humano.

Determinar la resiliencia organizacional.

Describir los elementos que promueven la resiliencia organizacional con el talento humano en el departamento administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

Determinar las características de una organización resiliente con relación al talento humano en el departamento administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

Especificar los agentes de riesgo que inciden en una persona resiliente con relación al talento humano en el departamento administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

## Justificación de la Investigación

La presente investigación se llevó a cabo para analizar la Resiliencia en el Talento Humano dentro de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. específicamente para el Departamento Administrativo y de esta manera poder analizar si el personal es Resiliente, lo cual constituye un antecedente importante como fuente de información para las futuras indagaciones que deseen abordar el tema, al mismo tiempo dejar un aporte a la organización en cuanto a las posibles correcciones para optimizar el recurso humano que la conforma. Bajo estas premisas, la investigación se justifica porque permitirá analizar el tema de la Resiliencia y el Talento Humano obteniendo resultados que podrán ser aplicados a la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. con ello poder profundizar los acontecimientos y situaciones de manera eficaz y productiva.

El tema a investigar será un aporte para la comunidad académica que conforma dicha casa de estudio, en este caso la ULA; así como a los presentes y futuros profesionales en Gerencia de Recursos Humanos Gestión Empresarial que deseen investigar sobre este tema y sirva para ampliar sus conocimientos, dejando abierta la posibilidad de seguir con esta estría investigativa, y los resultados que se obtengan de esta esgrimen de base para futuros trabajos de investigación.

Con esta investigación se pretende analizar, el nivel académico-social, valorar y darle la respectiva importancia al tema de la Resiliencia dentro de toda empresa, para facilitar el desenvolvimiento del personal, obteniendo mejores resultados tanto individuales como grupales dentro del contexto organizacional. Es por esto, que la presente investigación pretende contribuirle un aporte a la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A, con la finalidad de generar recomendaciones, que permitan su mejor desempeño y conlleven al éxito a la organización.

La importancia de este estudio radica en el hecho de estar orientado hacia la búsqueda de analizar los problemas que se presentan en el Talento Humano de la organización con relación al tema de estudio, detectado por la investigadora y de aquí poder hacer de los colaboradores de la empresa personas más Resilientes capaces de adaptarse y sacar provecho de la mejor manera ante cualquier situación bien sea emergente, diaria o cotidiana. Es aquí cuando se hace indispensable la investigación por parte de la autora con el fin de presentar dar soluciones y propuestas eficientes a la empresa por un sentido de identidad y de pertenencia con la misma.

Dentro de las distintas opciones que se proponen, está considerar la Resiliencia en el Talento Humano como herramienta para el fortalecimiento, que constituye un eje importante para cada uno de los empleados que realizan diferentes actividades y cooperan con el objetivo, misión y visión de la empresa sin dejar de un lado o intrínseco en relación a personal que evalúa la gerencia de talento humano por mencionar uno la autoestima, lo cual conlleva a la seguridad de las personas siendo capaces de responsabilizarse por su propia vida, respetarse, y confiar en sí mismo siendo de beneficio para ellos y la organización es decir el bien común desde cualquier punto de vista.

## **Alcance y Delimitación de la Investigación**

En esta investigación se pretende analizar todo lo relacionado con el Talento Humano de la empresa Lácteos La Gran Pastora C.A, la cual está ubicada geográficamente en la carretera panamericana sector Salado Alto galpón sin número, en el Municipio Campo Elías del Estado Bolivariano de Mérida, Específicamente en el departamento Administrativo, por un periodo de duración a un año (2018-2019).

La continuidad de esta gestión depende del apoyo y aprobación de partidas presupuestarias para la capacitación y adiestramiento por parte de la alta gerencia durante mi periodo final de culminación de la Especialización en Gerencia de Talento Humano Gestión Empresarial, tema estudiado analizado y tratado dentro del pensum de estudio, lo cual tiene como propósito dejar como aporte recomendaciones que deben aplicar a la empresa de la realidad en el tema de Resiliencia y con esto poder cumplir de manera eficaz y oportuna con las actividades encomendadas, comprendiendo que de él depende el buen funcionamiento para el desarrollo de la Organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En el entorno de este tema de estudio, se deberá establecer un Marco Teórico esencial para fundamentar todos los puntos tratados en este trabajo de investigación y obtener una guía para llevar la investigación hasta el punto donde se quiere llegar, apoyados por investigaciones anteriores y teorías ya plasmadas por diversos autores los cuales serán desarrollados a lo largo de este capítulo.

Para Monje (2011), el Marco Teórico o Referencia Conceptual, tiene la función de dar al investigador una perspectiva acerca del problema, necesaria para interpretar resultados del estudio. “Solo en este contexto cobrarán sentido y se constituirán en aportes al conocimiento en relación a las observaciones que se efectúen en el proyecto. (p.77)”

### **Antecedentes de la Investigación**

El abordaje de esta investigación requirió la revisión de estudios relacionados con el tema a efectos de reconstruir los antecedentes objeto de estudio y así tener una mejor delimitación de lo que se pretendió estudiar. A través de la revisión bibliográfica realizada se llegó al hallazgo de una serie de estudios en relación al Talento Humano y otras en correlación a la Resiliencia; en principio se definirán por separado para luego unir ambos términos, en la presente investigación.

Para Alvarado (2015), en su Trabajo Especial de Grado titulado “Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un ingenio de la costa sur.” Tuvo como objetivo principal identificar las características de resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un Ingenio de la Costa Sur situado en la cabecera departamental de Escuintla así mismo uso una investigación de tipo descriptiva ya que solo establece los niveles de las características de resiliencia en el manejo del estrés laboral de la organización anteriormente mencionada.

La muestra empleada para la investigación fue de 228 colaboradores escogidos de manera aleatoria, donde 128 de ellos realizan funciones operativas técnicas y los otros 100 pertenecen al área administrativa de modo que fue una muestra probabilística ya que todos los colaboradores tuvieran la misma probabilidad de participar en la investigación.

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron Maslach Burnout Inventory (MBI) fue elaborado por Maslach y Jackson (1981). “La cual consta de veintidós ítems que reflejan el nivel de estrés laboral centrándose en los factores: agotamiento emocional, despersonalización y logros personales y dio como resultado que 91% de la muestra estudiada en la cual se manejan bajos niveles de estrés; solo un 9% padece el nivel medio y que por lo tanto ninguno de los colaboradores está padeciendo un alto nivel del síndrome.”

El segundo instrumento empleado fue la Escala de Resiliencia (ER) creada por Wagnild y Young (1993). “La cual establece el nivel de resiliencia en las características: satisfacción personal, ecuanimidad, sentirse bien solo, confianza en sí mismo y perseverancia dando como resultados que en dicha población un 89% muestra confianza en sí mismo como característica más alta, luego se encuentra la perseverancia con un 86% siguiéndole el sentirse

bien solo con un 85%, luego la satisfacción personal con un 84% y el más bajo con mucha diferencia la ecuanimidad acumulando un 74%.”

En relación a la presentación de resultados se utilizaron las gráficas de tipo barra en vertical y horizontal, con línea de marcadores para una fácil interpretación y análisis. Al finalizar la investigación se logró determinar que para satisfacción de la organización sus colaboradores no manejan altos niveles de estrés y que ambos tipos de trabajadores son altamente resilientes.

Ahora bien se recomendó a la empresa interesarse más por el bienestar psicológico y emocional de sus colaboradores a nivel general siendo la Resiliencia una excelente cualidad que seguir promoviendo. La relación que tiene con respecto a la investigación en cuestión es que se centra en la Resiliencia en los colaboradores del área administrativa, en que deben prestar mayor atención a la Resiliencia pues esto les ayudara a ver las cosas de otra manera, a enfrentar situaciones laborales de manera más optimista.

Otra investigación encontrada en relación al tema es la de Sánchez (2013) en su investigación de tesis Doctoral de la Universidad del Rosario Bogotá, titulada Resiliencia Organizacional dentro de las empresas de Cali tenía como objetivo general analizar el manejo de la Resiliencia Organizacional dentro de en las empresas de Cali. Se utilizó un tipo de investigación de campo, se empleó un cuestionario para la recolección de la información. La población objeto de estudio estuvo constituido por 50 empresas de Cali de las cuales se tomó como muestra de manera aleatoria 25 empresas, a las que se le aplico el instrumento y se obtuvieron los resultados para el análisis de la Resiliencia en estas empresas.

Se obtuvo como conclusiones entre las más importantes destaca: A mayor resiliencia mayor valor económico empresarial, pues hay mayor

competitividad en el mercado en comparación con otras empresas. Lo cual se puede relacionar con la investigación actual de la siguiente manera; la Resiliencia ayuda a comprender el comportamiento humano frente a múltiples situaciones y a su vez se puede observar los patrones de conducta que se activan frente a distintas situaciones de riesgo.

(2010), en la Universidad Nacional Abierta Centro local Portuguesa desarrolló un Trabajo Especial de Grado titulado “Resiliencia como estrategia para garantizar la permanencia en el sistema educativo de la Universidad Nacional Abierta” La presente investigación se realizó con el objeto de analizar el comportamiento de los asesores académicos respecto a la utilización de la Resiliencia como estrategia para garantizar la permanencia de los estudiantes en el Sistema Educativo a Distancia ofertado por la Universidad Nacional Abierta (UNA) en el Centro Local Portuguesa. Para ello se rige por los lineamientos metodológicos de los diseños descriptivos mediante el cual se hizo un análisis sistemático del problema, cuya modalidad recae en los estudios de campo.

En cuanto al universo poblacional de este trabajo lo constituyó treinta y tres (33) asesores académicos que trabajan en el Centro Local Portuguesa, quienes respondieron a una escala de frecuencia aplicada bajo la técnica de encuesta, a través de la cual se pudo precisar hasta qué punto los asesores emplean los indicadores de la resiliencia durante sus asesorías. El número total de ítems de la escala fue de veinte (20), validada mediante el juicio de expertos. Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto en veintiocho (28) sujetos y el Coeficiente de Consistencia Interna Alpha de Cronbach dando como resultado 0,68 considerado de alta confiabilidad.

De estos resultados se deriva que la población objeto de estudio utilizan pocas veces la resiliencia. En relación a las respuestas obtenidas se recomienda la implantación de un guion de actividades propuesto en esta investigación, basado en los factores, etapas y características de

la resiliencia y la frecuencia con que los asesores la ponen en práctica, de manera que puedan influir en la permanencia de los estudiantes en la UNACentro Local Portuguesa. La investigación, anteriormente citada, guarda relación directa con esta investigación, pues en ellos se plantean lineamientos y técnicas de la resiliencia, así como las bases teóricas e instrumentos de recolección de información que sirven de referencia para el desarrollo de la misma.

### **Bases Teóricas**

En el presente capítulo se distinguen las bases teóricas o reseñas de las investigaciones previas realizadas por distintos autores, teniendo presente establecer algunos antecedentes históricos relacionados con el tema Resiliencia, donde se hace referencia a los distintos investigadores que plantean sus conocimientos acerca de la variable en estudio buscando profundizar a los efectos de comprensión, análisis y objetividad con la propuesta planteada por la autora.

### **Resiliencia**

El diccionario de la Real Academia Española (2012), define la Resiliencia como: “La competencia y habilidad humana de asumir con determinación situaciones límite para superarlas positivamente. (p.102).”

Se puede comprender que la resiliencia no es más que la capacidad de hacer frente a las adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para superarse y salir fortalecido de ellas. Una persona resiliente comprende que es el arquitecto de su propia alegría y su propio destino. Por tanto define la capacidad que tiene el ser humano de desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar que le permita superar las adversidades presentes para lograr salir fortalecido de cualquier situación que se presente ante la

vida, por otro lado se puede afirmar que la Resiliencia trata de mostrar a personas sanas el cómo manejar cada vez mejor los cambios que se les presenten, siendo esencial para el ser humano aunque sea parte cotidiana de la vida, sin embargo en la realidad no es fácil ser resiliente, en este sentido, no importan los adelantos en materias que expliquen la conducta humana, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en un verdadero contacto con sus semejantes; muchas veces porque se interponen obstáculos que entorpecen las relaciones interpersonales por así decirlo. Para Acuña (2011), en cuanto a la Resiliencia

Es importante destacar que no se trata de sobrevivir, tampoco de resistir; se trata de sacarle provecho a las cosas de la mejor manera, para obtener un beneficio que no estaba en los planes, pero que en el momento se convierte en una oportunidad para crear soluciones de beneficio individual (persona o empresa), que posteriormente al ser objetadas se pueden llegar a convertir en estándares de desempeño colectivo. (p.2).

No obstante, construir el éxito en contextos de inestabilidad es un total reto, constituye la verdadera esencia de la salud mental; a través del desarrollo de psicología positiva y con un alto fortalecimiento de la inteligencia emocional, el individuo logra manejar e incluso superar los eventos o traumas estresantes cotidianos, convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento y desarrollo; protegiéndolo de la inestabilidad. Por lo que la Resiliencia surge como un fenómeno que nace en las adversidades que se presentan en las personas y organizaciones, con las que se desarrolla estrategias para hacer frente; ampliando conductas que le posibilitan tener una buena calidad de vida, permite auto-descubrir el potencial y el talento, pero del cual no estamos conscientes, hasta que tenemos necesidades reales y riesgos potenciales que debemos superar; siempre y cuando así se decida.

En este mismo orden de ideas, Schneider (2007) en el ámbito organizacional, lo define como “una capacidad grupal para anticipar los eventos claves relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastre o crisis (p.45)”. El término de Resiliencia tanto a nivel personal, institucional o empresarial surgió al observar que las personas y las organizaciones no reaccionan de la misma manera al atravesar una circunstancia difícil, cada persona o empresa tiene su manera propia de hacer frente a tal circunstancia. Así mismo, Estrada (2004), señala que

Las empresas Resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectado su rentabilidad, e incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios adicionales, derivados de circunstancias adversas o imprevistas. (p.23).

De tal manera que las organizaciones deben de tener un equilibrio entre Resiliencia Individual y Resiliencia Organizacional, todo a través de la cultura y valores, por lo que la combinación entre talento humano y talento personal conforman un enfoque balanceado para manejar el conocimiento, lo que convierte en una virtud para que aprendan de sus experiencias en beneficio de posibles cambios internos y externos. Cabe destacar que la Resiliencia es considerada algo nuevo en las ciencias sociales, abriendo nuevos caminos para poder afrontar los problemas más comunes como los que proporciona el desarrollo personal, la misma indica la necesidad de focalizar búsquedas para superar recuerdos que provocan angustia y dolor.

En otras palabras los individuos resilientes se destacan por poseer un alto nivel de competencia si bien es cierto en la vida de cualquier persona se presentan momentos difíciles que ponen a prueba su capacidad para hacerles frente sin ahogarse en las contrariedades de tal forma debe salir adelante para aprender de estos. Para Briceño (2014),

Las organizaciones se han visto afectadas por estos factores adversos realizando grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos, modificando estrategias, creando esquemas teóricos válidos orientados hacia la reestructuración funcional con la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente del talento humano, todo con la finalidad de elevar la calidad ubicándola progresivamente al ritmo de los avances sociales, económicos, científicos y tecnológicos que la coloquen en igualdad de condiciones con el resto del mundo. (p.2).

Una persona Resiliente es capaz de interactuar efectivamente ante cualquier situación incluyendo aquellos momentos en el que las relaciones entre los seres humanos representan un reto, debido a que a través de éste se puede confrontar o incomodar a las personas, la manera de respuesta de manera positiva es lo que se denomina Resiliencia, la forma en que sale de determinada situación de la mejor manera posible, de igual forma esto aplica para las organizaciones. En este sentido, según Domínguez (2005)

La presencia de relaciones afectuosas es vital para fortalecer la Resiliencia a través del ejemplo común, las oportunidades de participación son significativas para que el ser humano pueda sentirse importante y querido, producto de una interacción positiva entre el componente personal y la organización; es por ello que el vínculo afectivo que se establece es vital para el desarrollo de un individuo capaz y seguro en una entidad. (p.55).

Es importante el considerar la tarea del gerente como una labor esencial en el proceso de gestión y el buen funcionamiento de la empresa depende de aquello que no es fácilmente transmisible, es por ello que la resiliencia ha llegado a constituir un verdadero medio en el que se desenvuelven los seres humanos a partir de su conocimiento. Es posible diseñar políticas de intervención, concebidas como un intento de equilibrar el balance presente en las personas que oscila desde la vulnerabilidad hasta la resiliencia. De tal manera que esto puede ocurrir disminuyendo la exposición a situaciones de vida provocadoras de estrés que atentan contra la salud mental o bien aumentando o reforzando el número de factores protectores que pueden estar presentes en una situación dada; por ejemplo, reforzar fuentes de apoyo y afecto, favorecer la comunicación y las habilidades de

resolución de problemas, cada persona tiene su manera particular de enfrentar las cosas que se le presentan en la vida, la comunicación, la confianza que se tenga puesta en alguna persona ayuda a resolver el conflicto de manera satisfactoria.

## **La Resiliencia Organizacional**

Según Veliz (2014) hace mención que:

Una organización tiene Resiliencia cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas y de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia. El elemento que diferencia a la resistencia de la Resiliencia es que en el segundo concepto la organización no sólo se limita a lo temporal, sino que emerge transformada por las experiencias de la adversidad, hace frente a situaciones no esperadas. (p.22).

El término de Resiliencia proviene del campo de la ingeniería, donde la Resiliencia es la unidad que mide la capacidad que tienen los materiales de recuperar su antigua forma después de haber sido deformados por una presión externa.

Así mismo, López (2009) menciona que “la Resiliencia Organizacional como la capacidad de sistemas para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas y aún conservar su funcionalidad esencial (p. 30)”

En relación a esto, Medina (2012), define:

Una Organización Resiliente aquella que posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo. (p. 31)

Para Clegg& Porras (2007) En la Resiliencia Organizacional se identifican varias etapas las cuales son como sigue:

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

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

3) Contar con la estructura para que después de salir victoriosa, venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida (p.45)

Se encuentra que para Justo (2012) menciona,

Es importante que las empresas estén preparadas para enfrentar una crisis, y no esperar que se presenten para tomar actitudes defensivas. Se debe analizar cuáles son las áreas que deben ser retroalimentadas y fortalecidas para asegurar el crecimiento constante tanto en mercado como en rentabilidad. Pero esto no es posible si los cimientos no son sólidos, es necesario analizar que aceptación tiene la empresa en el entorno de sus actividades, debe estar definido si la organización está dispuesta a plantear nuevas prácticas y procesos para solucionar los problemas (p.34)

En este sentido, la Resiliencia Organizacional no solo incluye únicamente habilidades y capacidades a nivel individual, también se refiere a los procesos y rutinas internas de la organización que serán adaptadas para alcanzar la superación, logrando las metas propuestas y así mejorando el talento humano del cual depende la empresa para su buen funcionamiento, es decir, que la Resiliencia Humana y la Resiliencia Organizacional están relacionados entre sí, pues hay que comprender que la Resiliencia empresarial es consecuencia de la aplicación de la Resiliencia humana, puesto que las organizaciones son administradas por personas y la

organización por si misma nunca podría aplicar los principios de la Resiliencia. Siendo en este caso la Resiliencia una de las principales competencias de los líderes de la actualidad y modelos organizacionales.

### **Reseña Histórica de la Empresa Lácteos la Gran Pastora C.A**

Es una empresa constituida el 16 de Julio del año 2.007, con una amplia experiencia en el mercado de lácteos, dedicada a la producción y elaboración de productos lácteos con razón social Lácteos La Gran Pastora C.A. y Rif. J-29567113-0, constituidas por tres (03) accionistas Alexander Briceño Borrero, Betty Yolimar Varela Rangel e Iván Gerardo Briceño Borrero, con domicilio fiscal en La carretera Panamericana, Sector Salado Alto, Galpón N. S/N, Municipio Campo Elías Estado Mérida; contamos con un amplio espacio físico, de aproximadamente 1.200 mts, donde despachamos y almacenamos las adquisiciones de materia prima además de llevar a cabo nuestros procesos de producción para obtener el producto final.

Tuvo sus inicios a comienzos del año 2.002, mediante una firma personal denominada Productos Lácteos de Alexander Briceño (PROLACAB), pero con el tiempo, el crecimiento y las ganas de expandirnos a nivel nacional surgió la necesidad de la conformación y constitución de cambiar el ente jurídico y dejar de ser firma personal, para constituir una empresa mercantil. El objeto principalmente es la producción, elaboración y distribución de productos lácteos, constituidos principalmente por: Crema de Leche, Suero Cremoso, Ricota y Mantequilla, todos en variadas presentaciones.

La elaboración de estos productos, aunado al mejoramiento tecnológico y permanente control en cada uno de los procesos permite llegar a los clientes con una alta calidad en los productos. La estructura de comercialización para la distribución nacional de los productos, consolida la

marca LACTEOS LA GRAN PASTORA, en todos los centros de consumos nacionales, así como grandes e importantes cadenas de supermercados. De esta manera la empresa cuenta con un valioso recurso humano, con plena vocación de servicio, productividad, responsabilidad e iniciativas en las tareas asignadas, consolidando aún más el dinamismo en estos crecientes y desafiantes escenarios económicos del siglo XXI.

### **Misión**

Basadas en la alta calidad para la producción y la comercialización de productos lácteos, elaborados principalmente para satisfacer las necesidades de los clientes, consumidores y distribuidores, y generar rentables beneficios económicos que satisfagan las necesidades de sus propietarios y recurso humano, dignificando y ofreciendo un trato íntegro y afable a nuestros proveedores.

### **Visión** [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Lograr el posicionamiento en el mercado nacional de productos Lácteos, con un alto rendimiento y excelencia, y con un nivel de agrado y satisfacciones por parte de nuestros clientes y consumidores

Seguidamente, se presentara el Organigrama de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A



Fuente: Vergara (2019)

## **Áreas Claves de la Resiliencia Organizacional para el Talento Humano en el Departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A**

Dentro de las áreas claves para ser Resiliente se debe desarrollar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso a través de la determinación de la estrategia, estructura, sistema y cultura dentro de la organización a aplicar dentro de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

Para Schneider (2007), “La estrategia, consiste en la habilidad de anticiparse, se trata que el cambio sea permanente pero no traumático, enfrentándose a retos de conocimiento, de estrategia, de política o de ideología (p. 22).”Lo cual se deberá emplear a la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. debe aprovechar de manera óptima las habilidades que pueda tener dentro del Talento Humano, específicamente a los trabajadores del Departamento de Administración.

Asimismo, según Schneider (2007), la estructura según el mismo autor se refiere a “la manera en la cual las personas se encuentran, especializadas y divididas en la organización, así como también la forma de distribución de autoridades (p. 23).”Siendo evidente que la estructura consiste en ordenar actividades y distribuir recursos necesarios para realizarlas, lo que permite definir funciones, repartir responsabilidades y atribuir autoridades.

Según Castillo (2007), “el sistema es un conjunto de componentes que interactúan para lograr un resultado, dichos elementos son afectados entre sí, por lo que en algunos casos repercutirá en los demás (p.18).” En otras palabras, un sistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre si conformando un todo.

Para Schneider (2007),”la destreza son un conjunto de competencias distintivas que residen en una organización, las cuales pueden tratarse de

personas, de prácticas gerenciales, sistemas o tecnologías (p.24).”En cuanto a Destreza, no es más que la capacidad para realizar algo determinado, en la organización.

Según Schneider (2007),”la cultura se encuentra relacionada con los valores compartidos, por representar un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conducta de los integrantes de una organización (p.25)”.

En este orden de ideas, la Cultura Organizacional repercute en la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares, que influyen en el modo de operar en la empresa y las relaciones entre los empleados de la organización a la cual se le aplica el tema a tratar en la cual se deberá conocer una Cultura Organizacional y de esta manera poder ajustarse

### **Elementos que Promueven la Resiliencia Empresarial**

Se tiene que para Veliz (2014) Los elementos de la Resiliencia en toda organización pueden ser:

- ❖ Interno, correspondiente a las causas generadas dentro de la organización y
- ❖ Externo, donde se reflejan aspectos provenientes del contexto con el mercado y sus competencias.

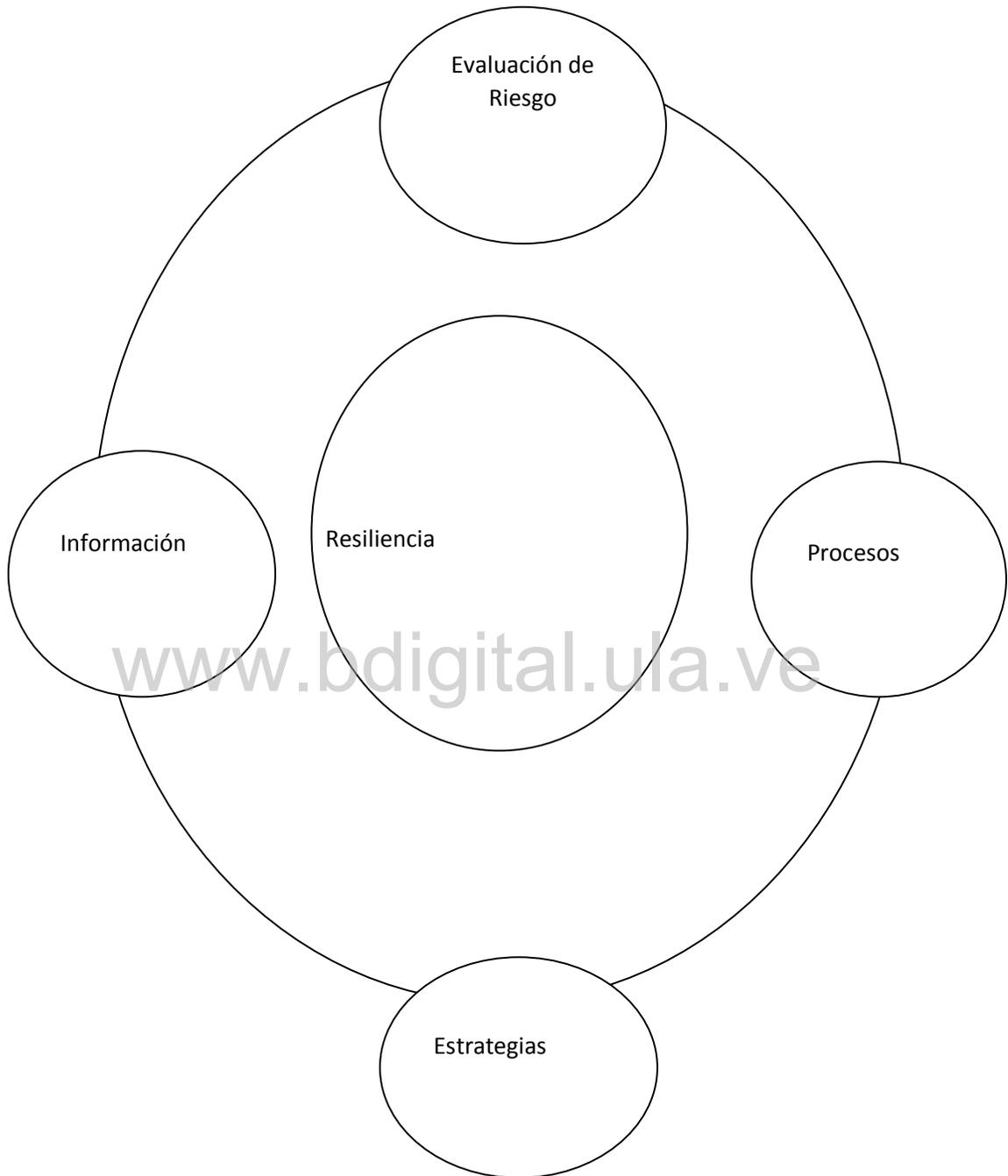
En cuanto a vulnerabilidad se tiene:

- 1) Financiero,
  - 2) Estratégico,
  - 3) Riesgo, y
  - 4) Operación.
- 1) Financiero: El ámbito financiero incluye un amplio rango de problemas macroeconómicos y de financiamiento interno, desde fluctuaciones en la paridad cambiaria hasta una disminución en la tasa crediticia por irregularidades en los estados financieros. Naturalmente, están considerados los aspectos de mercado y de la economía en general.

- 2) Estratégico: estratégica se considera desde la posible llegada de competidores extranjeros hasta boicoteos del público, causados por violaciones éticas internas de la compañía
- 3) Riesgo: se incorporan las interrupciones aleatorias como condiciones climáticas adversas, terremotos o accidentes, e intencionales como el terrorismo internacional o el manejo de desechos tóxicos
- 4) Operativa: se colocan desde las interrupciones relacionadas con los proveedores hasta robos por los empleados de la compañía. Además, se engloban aquí todos los factores causantes de interrupciones en el proceso productivo. (p.52)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Figura 1 Elementos de la Resiliencia Organización**



**Fuente:** Vergara (2019)

## **Características de una Organización Resiliente con Relación al Talento Humano en el Departamento Administrativo de la Empresa Lácteos la Gran Pastora C.A**

Según Daft (2010)

Una organización Resiliente posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo. La Resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre, en consecuencia, la Resiliencia es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo. (p.183)

Según lo señala, Rojas (2010), entre las características se destacan:

- ❖ **Aceptan la realidad:** existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades. En realidad, el optimismo sistemático sólo conduce a continuos choques de realidad. Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza y buscan la forma de sacar provecho a cualquier situación, actúan de manera positiva, mas no de manera optimista, las organizaciones deben ser realistas frente a los problemas que se puedan presentar.
- ❖ **Encuentran sentido:** saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas, por lo que es importante que la organización cuente con un sistema de valores sólido. Los valores generan sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos. De tal manera que las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos.
- ❖ **Son capaces de improvisar:** saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Son capaces de ver posibilidades donde los demás sólo ven

confusión. Ahora bien, la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas. (p.2)

No obstante en el caso de una organización, la resiliencia se puede enseñar. Ha emergido todo un nuevo terreno formativo basado en la resilience training. Podemos afirmar que una organización es resiliente en relación a las personas resilientes que tenga (p.2)

### **Agentes de Riesgo en una Persona Resiliente**

Según Veliz (2014)

Entre los agentes de riesgo se puede mencionar las condiciones del medio ambiente que pueden afectar a la persona, o ser modificadas por intervenciones dirigidas o planificadas que buscan el desarrollo de las potencialidades pero que de alguna manera repercutan en el individuo, se encuentran en el medio ambiente produciendo estrés en la persona. (p.50)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

También se tiene como agentes de riesgo, los agentes personales, sociales, familiares y por último los empresariales.

- ❖ Personales: entre estos destaca la mala comunicación, carencia de afecto o inseguridad afectiva, debilidad ante los fracasos, falta de motivación
- ❖ Sociales: afecta la presunción que grupos puedan estar ejerciendo en una persona, drogas o farmacodependencia, aislamiento, soledad, rechazo, pobreza, baja instrucción académica, desempleo.
- ❖ Familiares: padres muy estrictos o autoritarios, desinterés o abandono de los padres hacia sus hijos, padres no afectivos, malas relaciones, poca tolerancia.

- ❖ Empresariales: Desconocimiento sobre la tarea asignada, mala comunicación con los jefes o superiores, ambigüedad, delegación, supervisión excesiva

Cabe destacar que los riesgos son inmanentes a toda organización, incluso la Resiliente, porque se pueden presentar en una sola unidad de negocio o en un proyecto único.

### **Resiliencia Comunitaria o Resiliencia Grupal**

Para Fiorentino (2008) a su vez establece en un artículo publicado con la ayuda de Universidad Nacional de San Luis, Argentina, que también ejerciendo algunas prácticas, y previamente apoyándose en algunos de los pilares, es posible fomentar el debió desarrollo de Resiliencia comunitaria .  
Prácticas para el desarrollo de la Resiliencia comunitaria:

- ❖ Ejercer una democracia activa en lo cotidiano con participación genuina. Hacer que la población sea parte de algo, en especial del futuro político de su región, hace que se genere sentido de pertenencia y a su vez que se perciba que se está valorando y se respetando el pluralismo.
- ❖ Sostener valores éticos en todas las áreas ciudadanas. La ética como principio de cualquier acto hace que siempre se esté pensando en el bien común, pero cuando esta es aplicada en instancias públicas, las cuales afectan a la población, suele tener una repercusión muy elevada en la percepción de la gente; la mayoría de la comunidad no solo cree que las cosas se están haciendo bien, sino que también es la forma de hacerlas y así es como se debe actuar.
- ❖ Respetar todas las prácticas religiosas. La diversidad de religiones y de creencias es una hecho en todas las poblaciones, pero saber respetar cualquier tipo de religión es evitar de gran forma la marginación, efecto que no solo afecta la armonía del grupo, sino que a su vez trae otras consecuencias como lo es la separación o desintegración de este.
- ❖ Tener acceso a todos los servicios (salud, justicia, educación, seguridad). Ser reconocido como un habitante de una población en específico no es solo portar un documento que lo conste, también es sentirse parte de esta. Por eso la comunidad debe brindar todos los servicios que la gente demande y de manera ecuánime, así sus

pobladores se identificarán cada vez más con esta; debido a que no tienen la necesidad de ir a buscar otras opciones u otros complementos, que satisfagan sus necesidades en comunidades aledañas. (p. 109)

## **Efecto de la Resiliencia en el Rendimiento Laboral**

Hoy en día la visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial para destacar entre la competencia. Es por esto que las empresas hoy en día se están dando cuenta que la Resiliencia empresarial y las competencias blandas son relevantes para su desarrollo y sobre vivencia económica, así como para alcanzar el éxito y se altamente competitivas. Por esta razón, los departamentos de recursos humanos hoy en día buscan integrar profesionales que tengan una alta experticia de las competencias directivas blandas como la resiliencia.

Según Acuña (2011)

Las empresas actuales se caracterizan por desempeñarse en ambientes altamente competitivos, con clientes informados, observadores de la calidad de los productos y servicios que adquieren y conscientes de su poder, con mínima o nula lealtad; cambios tecnológicos frecuentes que exigen de todos los niveles de la organización conocimientos y actualizaciones nunca antes vistos en la industria (p. 2).

Lo que significa que cada día el mercado se vuelve mucho más competitivo, que existen adversidades de cualquier tipo que deben ser enfrentadas por las empresas y principalmente por el personal que trabaja en dichas empresas, así se lograra la resiliencia por parte de los trabajadores al superar de manera positiva cualquier acontecimiento que se presente, manteniéndose en el mercado con estándares de calidad, de igual manera manteniendo contento al personal. Por lo tanto en relación con la Resiliencia

y sus aplicaciones organizacionales se deben tomar las mismas precauciones empleadas al aplicar cualquier otra herramienta administrativa. Para que funcione se requiere la autorización y el compromiso de la máxima autoridad jerárquica, infraestructura y recursos de toda índole para apoyar la aplicación de la herramienta (en un amplio sentido como capacidad, proceso, detonante, madurez de los integrantes)

De la misma manera, la resiliencia y su aplicación dentro de las organizaciones abren un nuevo sendero analítico de manera general porque amplía los elementos de diagnóstico permitiendo construir un conjunto de escenarios y de planes alternos factibles mucho antes de la ocurrencia del hecho crítico. La diferencia del enfoque resiliente respecto a las visiones estratégicas tradicionales consiste en el reconocimiento de los elementos necesarios para anticipar los efectos no deseados, mitigar el daño, prevenir antes que ocurra, de esta manera poder ser Resilientes como una organización afrontando cualquier adversidad que se pudiera presentar, es decir; la Resiliencia en el personal de una organización ayudara a mejorar la productividad, la eficiencia, la eficacia dentro de la organización pues son capaces de afrontar problemas de una manera más optimista y segura.

Según Gil & Monte (2006), “Si los trabajadores están tensos, con problemas de salud, estresados la consecuencia de esto repercute en la organización de manera negativa, pues habrá absentismo laboral, baja productividad y bajo rendimiento, escasa motivación y desanimo, es aquí donde la resiliencia toma parte para mejorar esta situación en la organización (p. 48)”.

Para Fletcher (2005),”considera que el rendimiento laboral debe de tener un equilibrio interno de los individuos, es esencial en la reducción del estrés, consiguiendo una alta resistencia a la tensión y un alto rendimiento laboral al controlar las relaciones estresantes, sufriendo menos psicológicamente sin llegar a sufrir estrés, considerando los fallos como

nuevos intentos para alcanzar el éxito y teniendo un punto de vista positivo. (p. 48)”.

## **Resiliencia Organizacional y Adaptabilidad**

Según Bravo (2013) en cuanto a la Resiliencia Organizacional

Se manifiesta en la forma de ajustes positivos (adaptación) bajo condiciones desafiantes. Aunque suele pensarse que estas condiciones desafiantes sólo se refieren a circunstancias desfavorables, como las crisis o la adversidad, lo cierto es que también incluyen circunstancias favorables, como la aparición de nuevas oportunidades. En el primero de los casos, la Resiliencia es la habilidad de recuperarse de las dificultades, o bien de absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización ante la presencia de desventuras o contratiempos. (p.110).

De tal manera que una organización Resiliente tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho pues pueden manejar distintas circunstancias de la menor manera posible, hacer frente a las adversidades y manejar la situación.

Según Sutcliffe y Vogus (2003) Las organizaciones favorecen el desarrollo individual de la Resiliencia cuando las personas

- 1) pueden practicar el juicio, la discreción y la imaginación;
- 2) tienen la habilidad de cometer errores y recuperarse de los mismos; y
- 3) tienen la oportunidad de contar con el modelaje de alguien más que les muestre esos comportamientos.

Cuando las personas controlan los comportamientos clave para sus tareas y los ejercen a discreción, desarrollan un sentido de eficacia y competencia, que a medida que crece, les capacita para responder efectivamente ante situaciones nuevas y desafiantes con perseverancia. Es decir, que entre más libertad tengan los empleados para poder tomar

decisiones frente a cualquier situación en la Organización mayor será la capacidad de Resiliencia que puedan ejercer y desarrollar, pues se sentirán libres de aprender de sus propios errores, de mejorar lo que consideren este mal. Según Bravo, (2013) En las organizaciones la Resiliencia

Es el resultado de reconocer y elogiar competencias particulares, como las capacidades de estar alerta y de combinar los recursos en arreglos novedosos. Estar alerta permite conectarse con el entorno para: 1) avizorar los problemas y escalarlos antes de que se salgan de control y mientras existen soluciones potenciales; o 2) identificar nuevas oportunidades y realizar los acomodados organizacionales que permitan aprovecharlas. Recombinar los recursos de que se dispone aumenta la diversidad de herramientas que permiten atender eficazmente las situaciones que se presenten, sean éstas ventajosas o no. Adaptarse a las condiciones del entorno favorece la producción de respuestas eficaces ante los diversos acontecimientos, sean estos favorables o no. (p.112)

Es decir, la Resiliencia en las Organizaciones estará presente siempre y cuando se elogie las capacidades del personal, se mantengan motivados, se les de opciones de tomar decisiones o por lo menos que el personal pueda sugerir y dar su opinión con respecto a alguna situación, se presenten nuevas oportunidades, de esta manera la Organización puede realizar los ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento de la empresa. Según Bravo (2013). Las personas y las Organizaciones Resilientes

Se mantienen en contacto permanente con la realidad, la encaran con firmeza, y le dan sentido a las dificultades o señales del entorno en lugar de sentarse a llorar de la desesperación o permanecer presos de un mutismo que las paraliza. Ante dificultades, cambios en el entorno u oportunidades, las personas y Organizaciones Resilientes son capaces de reorganizarse y adaptarse para producir respuestas, con una agilidad que hace pensar que “improvisan” soluciones del aire. Otros carecen de esta capacidad. La adaptabilidad y la agilidad de respuesta son el signo de la Resiliencia. (p.113)

De tal manera que todos las personas pueden ser personas Resilientes, así como todas las Organizaciones, siempre y cuando puedan responder de manera positiva, firme, desarrollar habilidades, ser capaces de afrontar determinada dificultad o problema, así como ser capaces de reorganizarse y

adaptarse a los cambios que se puedan presentar ya sea en la vida cotidiana o dentro de una organización.

### **Importancia de la Resiliencia en las Organizaciones**

Para Sánchez (2013) debido al incremento e innovación de la tecnología, de la optimalización de los procesos, la innovación de nuevas estrategias de desarrollo, se ha tenido que avanzar y cambiar la perspectiva que se tenía con los empleados, pues ellos son los que conforman la organización y pasan el mayor de su tiempo dentro de determinada empresa, razón por la cual se debe considerar la Resiliencia Organizacional.

Según Veliz, (2014). “La Resiliencia Organizacional se creó para así sumar ética del cuidado interno dentro de las empresas – públicas y privadas. (p.23)”.

Es importante la Resiliencia Organizacional pues se debe ver a la empresa como un todo es decir desde la parte de la estructura física hasta cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la organización, si estos se sienten bien dentro de su trabajo, harán todo de manera agradable, serán más eficientes, resultaran más optimistas y capaces de afrontar cualquier situación que se presente ya sea que obtengan éxito o que simplemente les sirva de experiencia para otra oportunidad o situación similar.

### **Talento Humano**

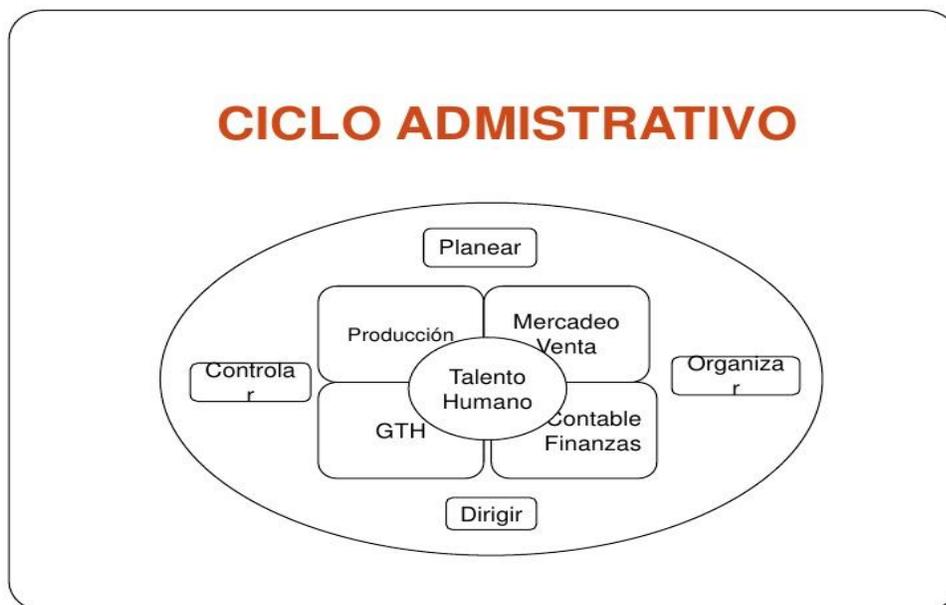
El termino de Talento Humano no solo hace referencia a las personas dentro de una organización sino a ambas, pues trabajan conjunto las personas están dentro de la organización y son manejadas por personas, así como las personas dependen de la organización, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Si las organizaciones invierten en su personal sin duda tendrán mayores ventajas competitivas.

Según Moreno & Godoy (2011).“El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas. (p. 6)”.

En relación al Talento Humano existen dos aspectos importantes a considerar, el primero, sería la capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competente; el segundo, la disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. Esto traerá como consecuencia, que la organización debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias. Cabe señalar que todo el conocimiento que adquiere el talento humano (personal) a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible pues mejorara la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados por parte de toda organización desde los altos niveles gerenciales, por lo que es recomendable contar con un buen equipo con Talento Humano de acorde a cada tarea asignada.

Para Bernárdez (2008) señala “el talento humano se convierte en una plataforma que determina y explica su nivel de productividad y enriquecimiento social del talento humano, abarca los deseos de superación en cada individuo y que lo apoye con capital, pensando en su crecimiento y desarrollo de ese valioso talento (p.194)”. Así mismo, para Rodríguez (2003) en materia de Talento humano, aparece la calidad y disponibilidad del recurso humano “las competencias difíciles de encontrar en los niveles operario, técnico, administrativo/ profesional y gerencial/ ejecutivo; la falta de compromiso del recurso humano con la empresa, costos de la mano de obra calificada y la baja calificación del recurso humano (p. 120)”.

**Figura 2 Talento Humano en la Administración**



**Fuente: Chiavenato (2012)**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Con esta imagen se puede observar que toda empresa tiene un ciclo administrativo que recae en el talento humano, por lo que el talento humano es un capital intangible para la empresa, no se ve físicamente pero si se percibe a través de las ventajas competitivas que genera a la empresa.

En cuanto al Talento Humano y su gestión es una decisión, se puede dar por dos grandes motivos; el primero de ellos es como parte de un proceso de desarrollo planeado, que responde a los intereses, gustos, siendo un proceso ambicioso que incluye retos para alcanzar metas y objetivos; el segundo motivo es parte fundamental de la Resiliencia como proceso, para recuperarse de las situaciones difíciles que se viven como consecuencia de los cambios que se dan abruptamente en el entorno de trabajo. No obstante, algunos gerentes no desarrollan fortalezas en su personal (talento humano) para enfrentarse a las situaciones adversas, así mismo poseen escasas

habilidades interpersonales para manejar al grupo incidiendo ello al momento de resolver los conflictos, considerándolos como factores de riesgo que llevan a baja autoestima, reacciones defensivas, culpabilidad, rencor, deshonestidad y actitudes destructivas con ellos y su entorno.

### **Valor del Talento Humano para una Organización**

Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Algunos teóricos coinciden en afirmar que en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario.

Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal.

Para agregar valor en cuanto al Talento Humano en una Organización, según Castillo (2012)

- ❖ Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- ❖ Practicar una comunicación abierta y participativa.
- ❖ Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- ❖ Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional. (p. 19)

Por lo tanto, En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas de la organización, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos

que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados.

### **Trabajador con Talento Humano**

En relación a esto Goleman (1999), Los profesionales con talento tienen resultados óptimos a través de la interacción con otras personas y para interactuar es necesario contar con ciertas competencias, una de ellas, las emocionales. Fernando Sánchez (2000).

Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo. (p.22).

Toda empresa debe desarrollar estrategias para responder adecuadamente a las necesidades del ambiente por medio de colaboradores talentosos, así como con organizaciones que tenga dentro de sus objetivos, el desarrollo del talento empresarial.

Cuando una persona entra a una organización debe acoplarse a las normas internas, respetar los rangos jerárquicos más esto no quiere decir que no habrá una comunicación fluida, de igual forma la Organización, para que el personal pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo y contribuir con su talento, debe estar inmersa en el entusiasmo y compromiso con lo que hace para lo cual se necesita:

- ❖ Primero, que tenga sus herramientas de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer;
- ❖ Segundo, que esté al tanto de cómo hacerlo y
- ❖ Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo y que se le reconoce por ello afectiva y efectivamente.

A tal punto que las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos son capaces de desarrollar y usar para creer en increíbles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y colocarlos en práctica en nuestras realidades.

El Talento Humano en los trabajadores va más allá del conocimiento o estudios que tenga sobre determinado tema, implica lealtad a la empresa, compromiso y amor por lo que se hace. Es importante destacar que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios; además de la posibilidad de permitirle al empleado formar parte del proceso, que pueda ser parte de la solución dentro de la organización, ya sea a través de sugerencias o hechos que mantengan una estabilidad laboral.

### **La Resiliencia y El Talento Humano**

La Resiliencia y el Talento Humano se pueden trabajar en conjunto para lograr el mejor aprovechamiento dentro de cualquier empresa, para esto se necesita de diferentes aspectos para el desarrollo del Talento Humano en cualquier organización que serán mencionados más adelante de acuerdo a un autor.

Según Lozano (2007) menciona que Ramírez de Colman en su ponencia sobre el desarrollo del talento plantea que este requiere de tres aspectos básicos:

- ❖ Capacidad: la capacidad que posee un empleado, es decir, los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes.
- ❖ Compromiso: el compromiso es el eje motor para que el profesional aporte lo máximo posible, rinda en su compañía y no se marche a

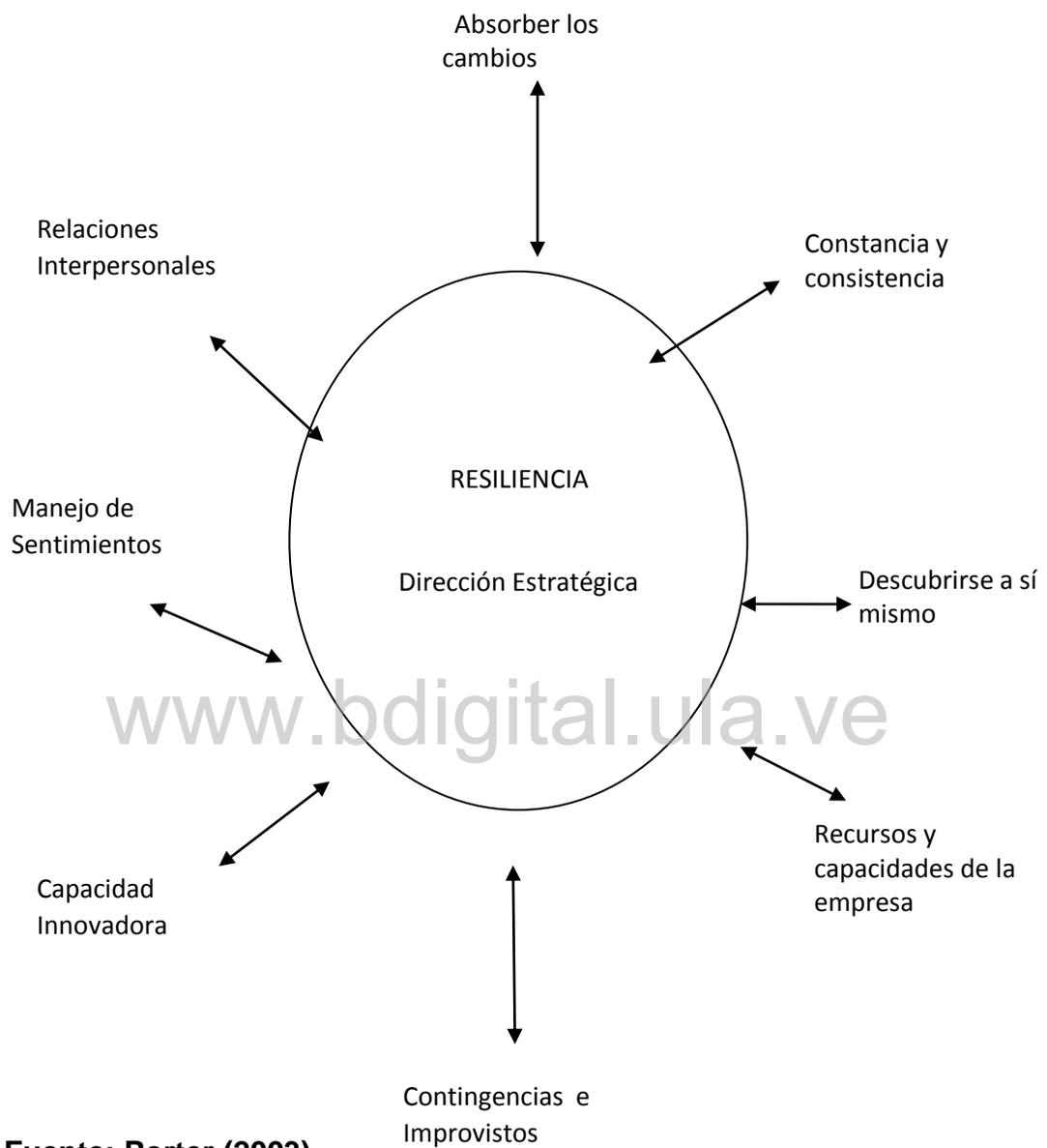
otra empresa, para esto la empresa debe motivar al empleado y pagar bien.

- ❖ Acción: significa velocidad e innovación constante. Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que el otro. (p.11)

A continuación se presenta una figura en relación a la Resiliencia Organizacional bajo un enfoque relacionado con el Talento Humano como aquellas personas que con sus capacidades en determinadas áreas conforman las labores dentro de una organización, en este caso en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. principalmente dentro del Departamento de Recursos Humanos, enfocado en Dirección Estratégica frente a cambios, relaciones interpersonales, manejo de sentimientos, capacidad innovadora, recursos y capacidades de la empresa, así como imprevistos o contingencia, constancia y perseverancia ante determinadas situaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Figura 3 Resiliencia y Talento Humano**



**Cuadro Operacional de Variables** Tabla 1 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

**Objetivo General:** RESILIENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LACTEOS LA GRANPASTORA C.A.

| Objetivos Específicos  | Variables                                     | Dimensión   | Indicadores  | Items |
|--|---|---|--|-------|
| Identificar el conocimiento de la Resiliencia y las Áreas Claves del Talento Humano  | RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO | Conocimiento de las Áreas Claves.                       |  | 1, 2  |
| Determinar la Resiliencia Organizacional   |   | Resiliencia Organizacional.                             | -Habilidad para resolver problemas<br>-Estructura de la organización   | 3     |
| Describir los Elementos que promueven la Resiliencia con el Talento Humano en el Departamento Administrativo de la empresa.  |   | Elementos.  | -Distribución de las autoridades.<br>-Cultura de los valores compartidos.<br>-Valores Educativos, culturales y personales. | 4     |
|  |   |   | -Genero  | 5     |
|  |   |   | -Diferencia de Roles   | 6, 7  |
|  |   |   | -Vínculo afectivo, Apoyo y Apego.  |       |
| Determinar las características de una organización Resiliente con relación al Talento Humano en el departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A           |   | Características.  | Presencia de intereses personales.<br>-Temperamento y estado de ánimo  | 8     |
|  |   |   | -Acepta la realidad, acepta las cosas como son, actúa positivamente.   | 9, 10 |
|  |   |   | -Encuentra sentido a lo que hace<br>-Son capaces de improvisar   | 11    |
| Especificar los agentes de Riesgo que inciden en una persona Resiliente con relación al Talento Humano en el departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A |   | Agentes de riesgo                                       | -Aprenden lecciones de determinadas situaciones.   | 12    |
|  |   | -Aprovecha los recursos.<br>-Mala comunicación          |  |       |
|  |   | -Carencia de Afecto, inseguridad.<br>-Motivación        |  |       |
|  |   | -Aislamiento, soledad y abandono.                       | 13   |       |
|  |   | -Poca tolerancia, Desconocimiento<br>-Poca comunicación | 14   |       |
|  |   | Factibilidad.   | Técnica, económica, social   | 15    |

Fuente. Vergara (2.019)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **BASES LEGALES**

Las Bases Legales constituyen aquella normativa legal que enmarca el tema de la investigación.

Primeramente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) señala en su Artículo 87: en su segundo aparte. “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p.196)”

En este dispositivo técnico judicial se garantiza a los trabajadores y trabajadoras el derecho al trabajo en condiciones dignas, lo que significa que los mismos estarán en un ambiente seguro que genera que pueden ser Resilientes, de esta manera actuarán con talento, emprendiendo ante diferentes adversidades que se les puedan presentar bien sean en el entorno personal y/o laboral, esta situación se conoce como Resiliencia. En relación a las instituciones con competencia creadas por el Estado quienes deberán velar y cumplir a cabalidad con este compromiso con rango constitucional, mediante el buen desempeño de sus funciones administrativas, lo cual es el deber ser para beneficiar a los trabajadores y trabajadoras.

En relación a la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), guarda una íntima relación en lo estipulado en su artículo 43.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral. (p.30)

Este artículo hace referencia a la obligación que tienen los patronos en ofrecer un ambiente laboral con las respectivas medidas de seguridad al mismo tiempo se deberá evaluar certificar una salud adecuada, tomando en consecuencia que tienen una alta responsabilidad ante cualquier eventualidad; indistintamente de la causa sin evaluar la culpabilidad, es recomendable que en relación al medio laboral siempre este deberá ser el más idóneo dependiendo del tipo de actividad que se desempeñe evaluando las variables con la finalidad de evitar estrés y accidentes que ocasionen riesgos a los y las trabajadores trabajadoras es aquí donde se evidencia la garantía del Talento Humano.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Hacemos referencia a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), dispone en su artículo 56: “Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo (p.57)”.

Este artículo tiene una amplia y muy importante relación con la investigación por varias razones en primer lugar toda empresa debe preservar la salud y seguridad de los y las trabajadores, esto trae como propósito la protección ante posibles riesgos para cada colaborador lo cual los hace Resilientes en las distintas situaciones que se puedan presentar en la empresa. Ahora bien al evaluar el punto de vista emocional de cada empleado y/o empleada al momento de resolver situaciones emergentes se podrá solventar de manera eficiente si se cuenta con excelentes condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar entre otras.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

Para toda investigación, es fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados tengan el grado de exactitud-confiabilidad. Para ello se plantea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminada la investigación.

Para Arias (2006) el Marco Metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas (p.16)”.

Asimismo, Sabino (2003), define

Marco Metodológico como un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “como” se realizara el estudio, tarea que consiste en hacer operativo los conceptos y elementos del problema que se estudia (p.56)

#### Tipo de Investigación

Para establecer el tipo de investigación se utilizaron en consideración algunos criterios importantes, que permiten establecer el logro de los objetivos propuestos en el trabajo. El estudio es de tipo descriptivo dado que lo que se busca es determinar la resiliencia en el talento humano de Lácteos La Gran Pastora C.A. al respecto, se tiene:

Inicialmente vale señalar que esta investigación se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández & Baptista (2010). “El enfoque cuantitativo se basa en el análisis subjetivo e individual, dentro de la investigación interpretativa, referida a lo particular; la cual persigue describir

sucesos complejos en su medio natural, aplicando a estudios de las Ciencias Sociales (p. 100)”.

En cuanto al tipo de investigación es evidente que se trata de una investigación Descriptiva tanto así que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis Tamayo y Tamayo; 2006.

En tal sentido, la investigación es descriptiva, pues comprende la descripción, análisis e interpretación sobre la resiliencia en el talento humano de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.

### **Diseño de la Investigación**

Para esta investigación se deberá aplicar el diseño es de Campo-Documental, ya que al fundamentar sus hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, y Documentarla a través de la consulta de diferentes fuentes.

Según Sabino (2003),

La investigación de Campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, a través de estos datos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas al respecto a su calidad, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (p. 50)

En cuanto a las fuentes empleadas esta investigación corresponde a un diseño de Fuente Mixta pues aplica para Arias (2006) “El Diseño Documental; ya que las fuentes no son vivas, se basa en la obtención y análisis de los datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos(p. 24)”.

Este diseño de investigación a emplear permitió hacer un estudio directo sobre la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. específicamente en el departamento de Administración de dicha empresa logrando de esta manera obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o a bien estudiar una situación para analizar la resiliencia como tema de estudio en relación directa con el talento humano.

### **Población**

Según Tamayo & Tamayo (2006), la población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.114)”.

El Universo o población de estudio estuvo conformado por el personal que conforma el Departamento Administrativo objeto de estudio en esta investigación de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A, para un total de ocho (8), personas que conforman el cien por ciento del departamento

### **Muestra**

Para Tamayo & Tamayo (2006), “la muestra es aquella capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso, afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadísticos (p.38)”.

En este caso se deberá aplicar una muestra de tipo censal, según Ramírez (1997) “es aquella donde todas las unidades de investigación son considerados como muestra, es decir; se selecciona el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos (p.22)”.

De tal manera, en esta investigación se hará considerando pertinente enfocarse mayormente en la totalidad del personal administrativo que son ocho (8), es decir una muestra censal según lo descrito por Ramírez (1997).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según lo plantea Bavaresco (2006)

La investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (p. 95)

Las técnicas de recolección de datos según Arias (2006). “Son las distintas formas o maneras de obtener la información, el mismo autor señala que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos. (p. 146)”

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó la técnica de la encuesta como parte de la premisa que queremos conocer sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas, en este caso directamente al personal de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A, aplicada al personal del departamento de Administración.

Para la obtención de datos directamente de las fuentes se emplearon instrumentos que permiten la recolección de la información de acuerdo a los objetivos planteados. En esta investigación se empleó el Cuestionario bajo la modalidad de la escala de Likert elaborado con preguntas que permitió determinar las resiliencia en relación con el talento humano de la empresa.

En relación a esto, Hernández, Fernández & Baptista (2010), “define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o varias variables a medir (p.310)”.

Si bien es cierto se hace necesario emplear a la muestra el cuestionario con una serie de interrogantes de tipo cerrada, con tres categorías para seleccionar una de ellas y así lograr extraer información ideado y aplicado por la autora. (Ver Anexo A).

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validez del instrumento garantiza que los resultados no estén alterados, es decir; que se pueda comprobar su exactitud por parte de expertos en la materia. (Ver Anexo B)

Según Bernal (2000), “la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cual bien lo hace, esto indica el grado con que puede inferirse conclusiones a partir de resultados obtenidos. (p.218)”

Por otra parte, la confiabilidad es el grado de estabilidad que obtiene resultados en distintas aplicaciones. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) “es el grado en el cual las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores (p. 125)”

En relación a esto; para Hernández (2006) “la confiabilidad consiste grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente (p.277)”.

Para la validación del cuestionario se utilizó el método de Juicio de Expertos, el cual consistió en entregarle el mismo con un instrumento de validación de tres expertos, dos en el área técnica de estudio y uno en el área metodológica. Cabe destacar que una vez recopiladas las

observaciones hechas por los expertos se procedió a reelaborar el cuestionario incorporando las sugerencias hechas, quedando de esta forma validado el instrumento y enfocándose en la Confiabilidad de Alfa de Cronbach. Palella & Martín (2010).

Todo instrumento debe generar confiabilidad para que los resultados obtenidos sean valederos para así llegar a conclusiones fiables sobre el tema a investigar, cuando se habla de Alfa de Cronbach se refiere a las escalas e ítems que permiten medir la características deseada para luego proceder a analizar y que estas preguntas dentro del cuestionario sean pertinentes. En esta investigación se emplea Alfa de Cronbach para validez del instrumento.

En otras palabras el Alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las variables observadas. (Ver Anexo A)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario con el fin de Analizar la Resiliencia Organizacional de la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A

Seguidamente se presenta la matriz donde se expondrán los resultados del cuestionario, luego se presenta el total de cada ítems en un gráfico de barras donde se podrán determinar de acuerdo al porcentaje (%) quienes están De Acuerdo, en Desacuerdo e Indiferente.

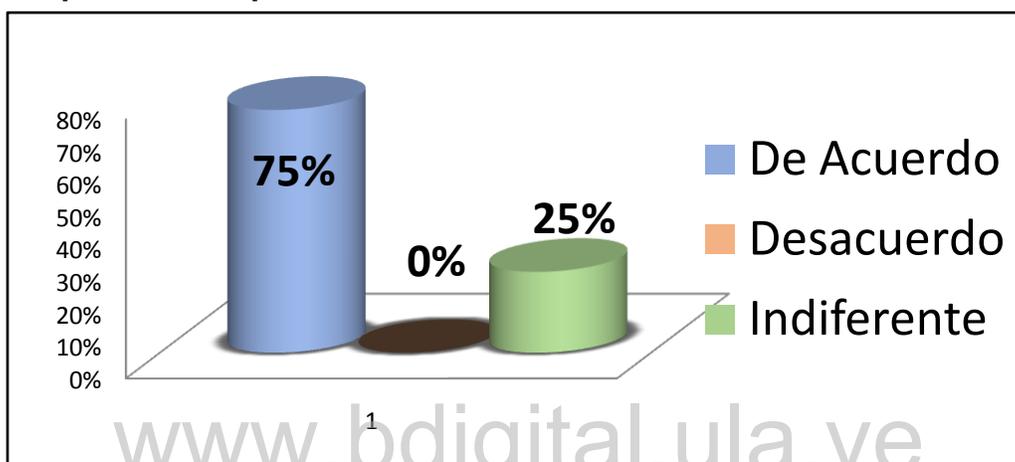
Total 15 Ítems aquí descritos:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Ítems 1 ¿El Gerente de Recursos Humanos toma decisiones cuando se presenta un problema?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 75%        | 0%         | 25%         |

**Grafico 1 El Gerente de Recursos Humanos toma decisiones cuando se presenta un problema.**



**Fuente:** Vergara (2019)

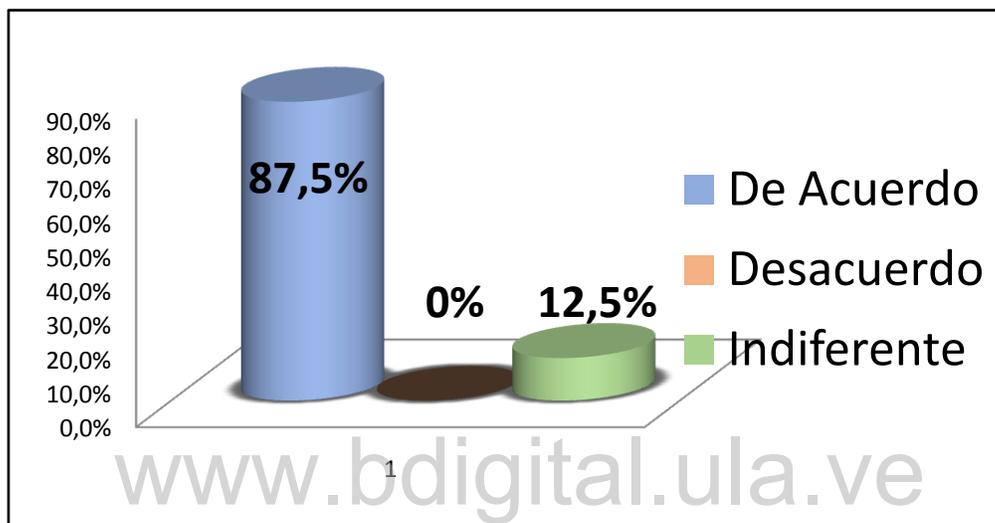
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 75% de los encuestados están **De Acuerdo** con las decisiones tomadas por el Gerente de Recursos Humanos cuando se presenta un problema, un 0% está en **Desacuerdo** ante la toma de decisiones y el 25% es **Indiferente** a las decisiones que se toman en el Departamento de Recursos Humanos.

Ítems 2 ¿Considera que el Gerente de Recursos Humanos posee la habilidad de resolver problemas?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 87,5%      | 0%         | 12,5%       |

**Gráfico 2** Considera que el Gerente de Recursos Humanos posee la



**Fuente:** Vergara (2019)

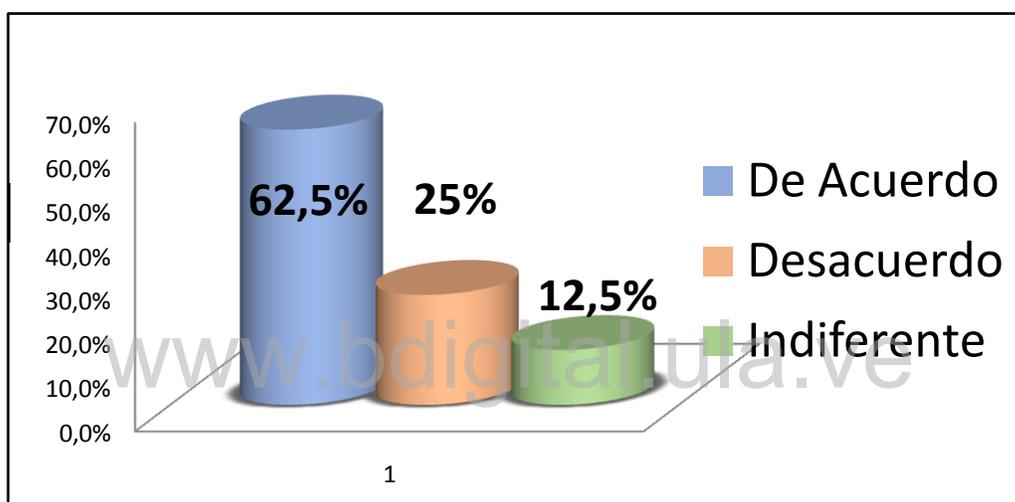
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 87,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con las habilidades del Gerente de Recursos Humanos para resolver problemas, un 0% se encuentra en **Desacuerdo** y el 12,50% es **Indiferente** ante la habilidad del Gerente de Recursos Humanos para la resolución de problemas en el departamento que dirige.

Ítems 3¿La estructura física de la organización se adapta a los cambios que se presentan en el Departamento de Recursos Humanos?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 62,5%      | 25%        | 12,5%       |

**Grafico 3 La Estructura física de la Organización se adapta a los cambios que se presentan en el Departamento de Recursos Humanos.**



**Fuente:** Vergara (2019)

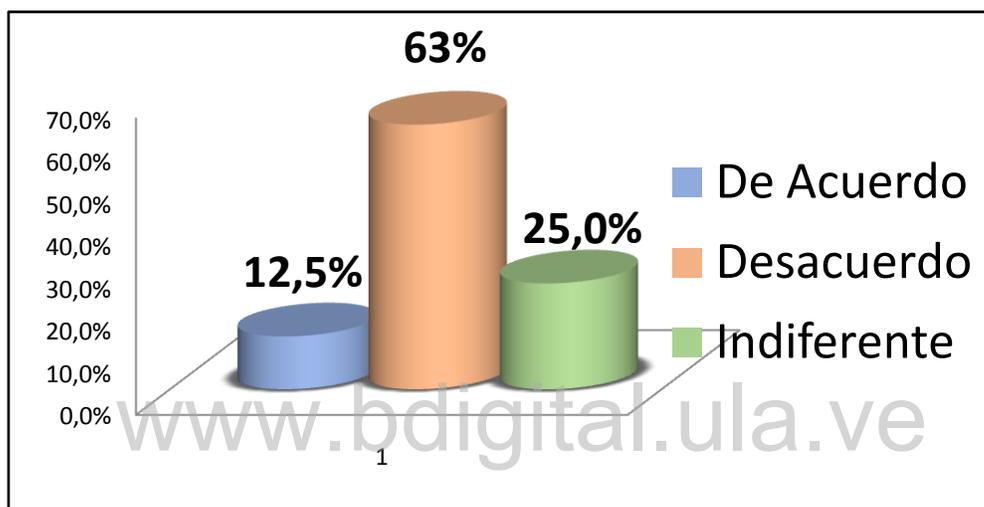
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 62,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con la estructura física de la organización y las adaptaciones presentes en el Departamento de Recursos Humanos, el 25% se encuentra en **Desacuerdo** y el 12.50% es **indiferente** ante la Estructura Física de la Organización y sus cambios.

Ítems 4 ¿Existe una relación entre la Cultura de los empleados y los valores compartidos en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 12,5%      | 63%        | 25%         |

**Gráfico 4 Existe una relación entre la Cultura de los empleados y los valores compartidos en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.**



**Fuente:** Vergara (2019)

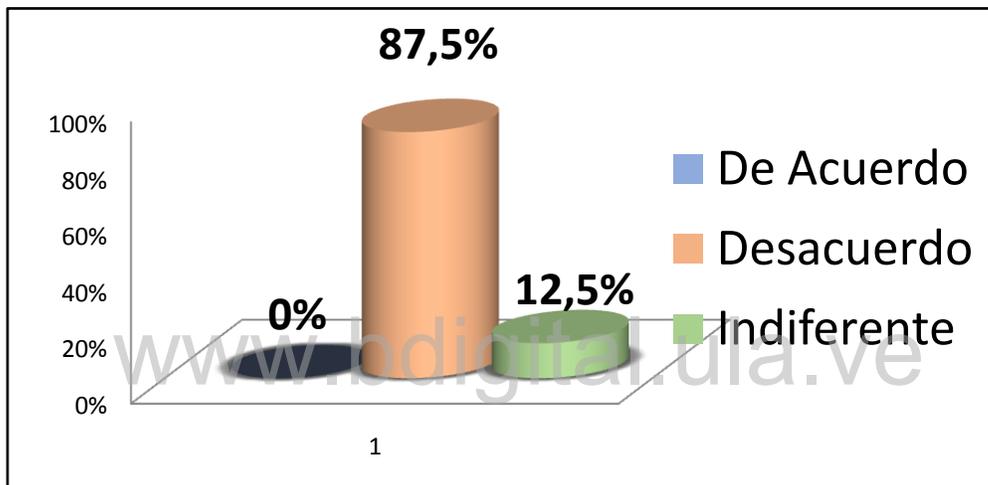
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 12,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con la relación existente entre la cultura de los empleados y los valores empresariales, el 62,50% está en **Descuerdo** y el 25% es **Indiferente** ante la relación existente entre la cultura y los valores de la empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A.

Ítems 5 ¿El género interfiere para el desempeño de un cargo dentro del Departamento de Recursos Humanos?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 0%         | 87,5%      | 12,5%       |

**Grafico 5 El género interfiere para el desempeño de un cargo dentro del Departamento de Recursos Humanos.**



**Fuente:** Vergara (2019)

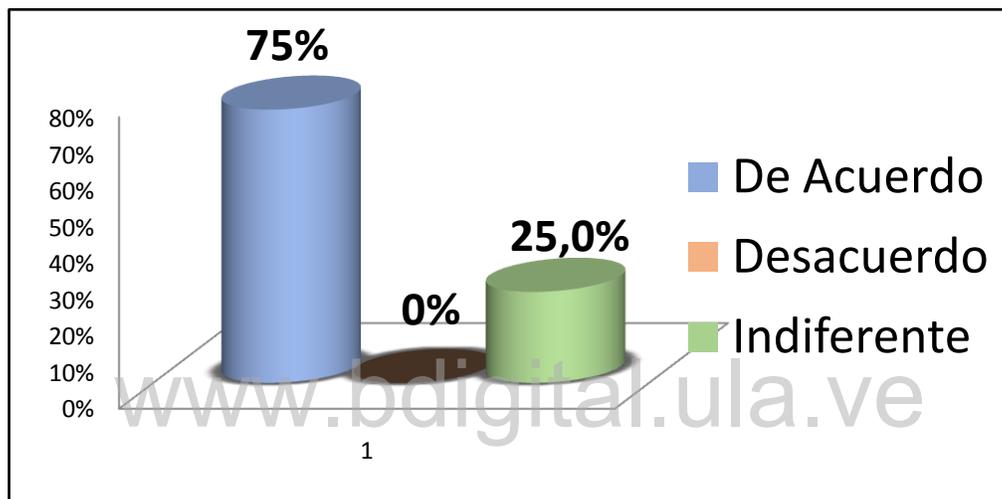
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 0% de los encuestados están **De acuerdo** con respecto a que el género influye en el desempeño del cargo dentro del departamento de Recursos Humanos, el 87,50% no se encuentra de acuerdo a la influencia del género en el ejercicio de las funciones del Gerente de Recursos Humanos y el 12,50% se mostraron **Indiferente**.

Ítems 6 ¿El Gerente Recursos Humanos tiene injerencia con sus empleados?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 75%        | 0%         | 25%         |

**Grafico 6 El Gerente Recursos Humanos tiene injerencia de sus empleados.**



**Fuente:** Vergara (2019)

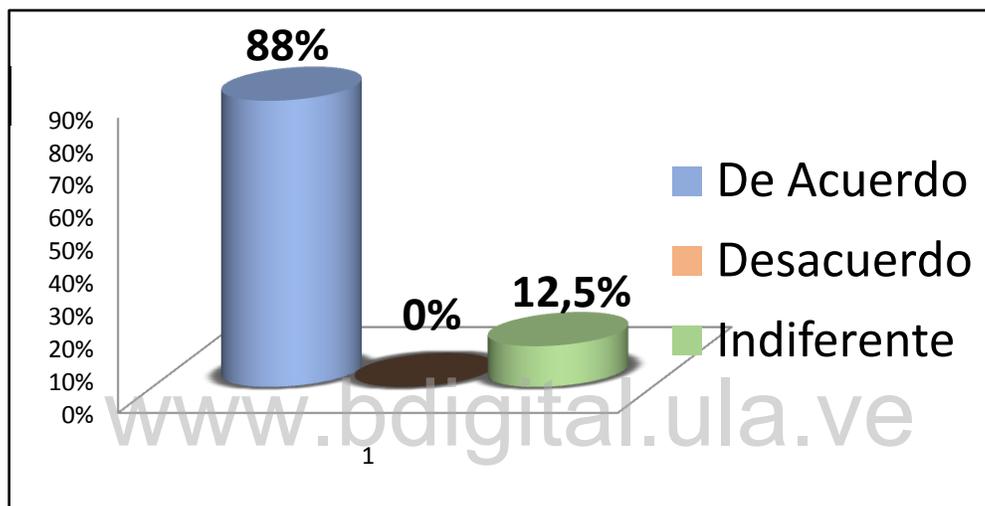
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 75% de los encuestados están **De Acuerdo** al manejo de la frustración de los empleados por parte del Gerente Recursos Humanos, el 0% está en **Desacuerdo** y el 25% se es **Indiferente** al manejo de la frustración por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Ítems 7 ¿El Gerente de Recursos Humanos maneja la inteligencia emocional de los trabajadores?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 88%        | 0%         | 12,5%       |

**Grafico 7 El Gerente de Recursos Humanos maneja la inteligencia emocional de los trabajadores.**



**Fuente:** Vergara (2019)

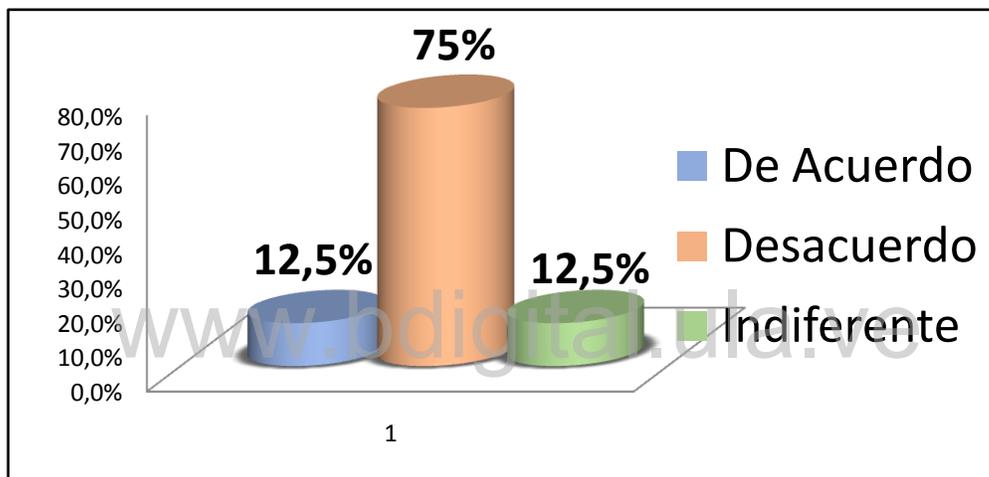
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 87,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con que el Gerente de Recursos Humanos maneja emociones, el 0% se encuentra en **Desacuerdo** del manejo de las emociones por parte del Gerente de Recursos Humanos y el 12,50 se muestra **Indiferente**.

Ítems 8¿En la Gerencia de Recursos Humanos hay apego con ciertas personas?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 12,5%      | 75%        | 12,5%       |

**Gráfico 8 En la Gerencia de Recursos Humanos hay apego con ciertas personas.**



Fuente: Vergara (2019)

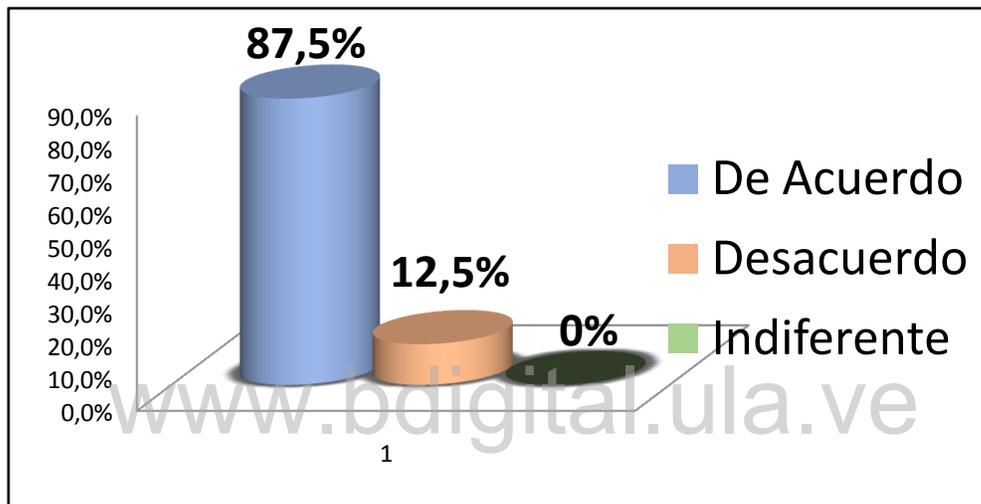
### Análisis

Los resultados arrojan que el 12,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con el apego del Gerente de Recursos Humanos por ciertas personas, mientras el 75% estuvo en **Desacuerdo** y el 12,50% se encuentran **Indiferente** si la Gerencia de Recursos Humanos muestra apego con ciertas personas.

Ítems 9 ¿El Gerente de Recursos Humanos promueve un buen ambiente de trabajo?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 87,5%      | 12,5%      | 0%          |

**Gráfico 9 El Gerente de Recursos Humanos promueve un buen ambiente de trabajo.**



**Fuente:** Vergara (2019)

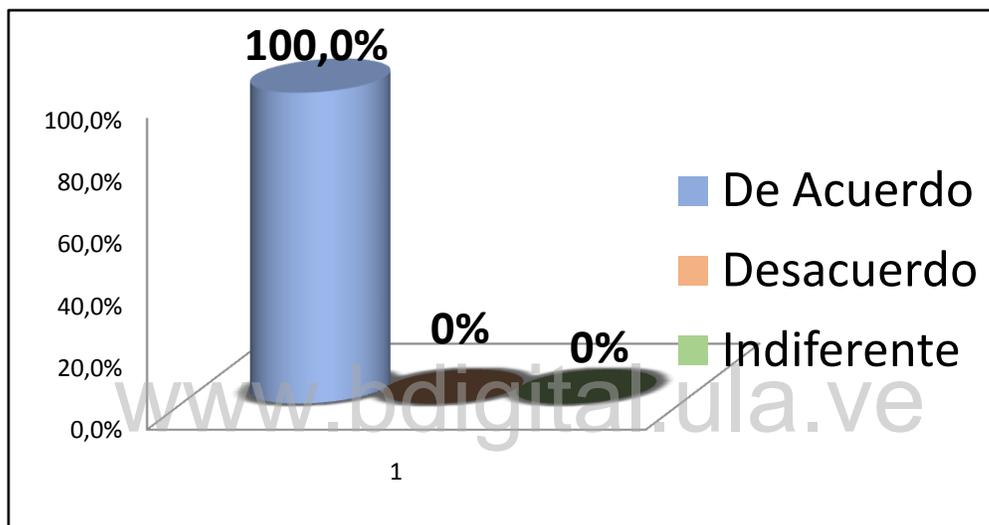
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 87,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con el ambiente de trabajo promovido por el Gerente de Recursos Humanos, el 12,50% estuvo en **Desacuerdo** y el 0% se presenta **Indiferente** al ambiente de trabajo promovido por el Gerente de Recursos Humanos.

Ítems 10 ¿Al Gerente de Recursos Humanos se le pueden hacer sugerencias para mejorar el desempeño de los trabajadores?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 100%       | 0%         | 0%          |

**Grafico 10 Al Gerente de Recursos Humanos se le pueden hacer sugerencias para mejorar el desempeño de los trabajadores.**



**Fuente:** Vergara (2019)

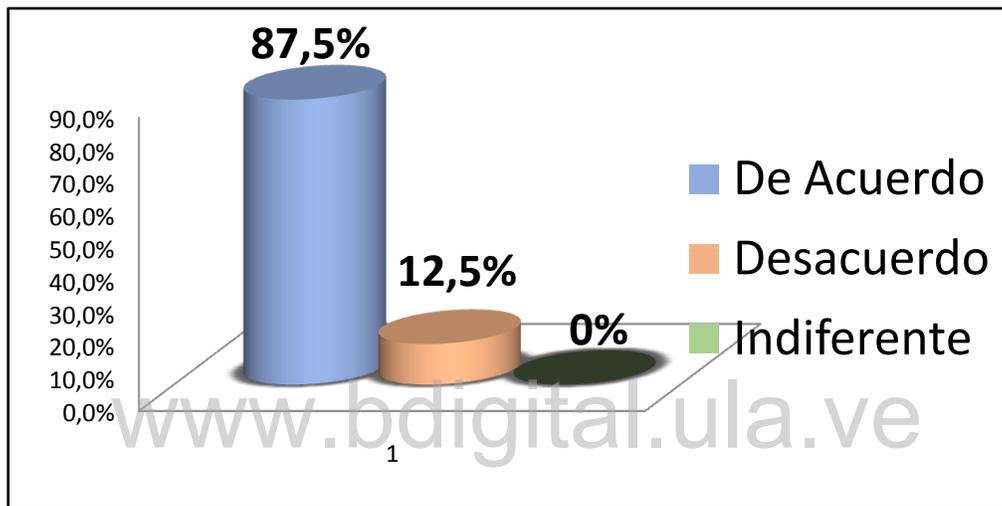
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 100% de los encuestados están **De Acuerdo** de que al Gerente de Recursos Humanos se le pueden hacer sugerencias, un 0% se presenta **en Desacuerdo** y el 0% se muestra **Indiferente**.

Ítems 11 ¿El Gerente de Recursos Humanos posee buena aptitud y asertividad a los cambios en el ámbito laboral?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 87,5%      | 12,5%      | 0%          |

**Grafico 11 El Gerente de Recursos Humanos posee buena aptitud y asertividad a los cambios en el ámbito laboral.**



**Fuente:** Vergara (2019)

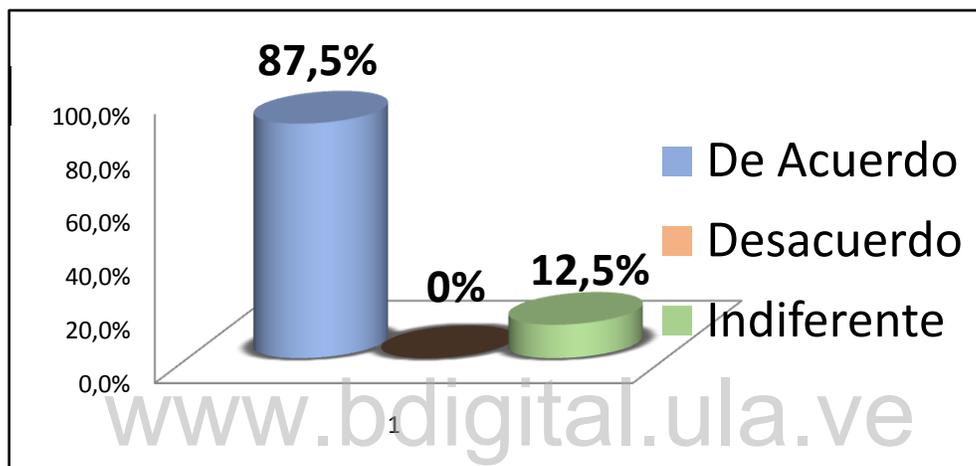
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 87,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con la aptitud y asertividad ante los cambios del Gerente de Recursos Humanos, el 12,50% está en **Desacuerdo** con la buena aptitud y asertividad del Gerente de Recursos Humanos ante los cambios el 0% es **Indiferente**.

Ítems 12 ¿El Gerente de Recursos Humanos atiende situaciones laborales en el momento que ocurren?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 87,5%      | 0%         | 12,5%       |

**Grafico 12 El Gerente de Recursos Humanos atiende situaciones laborales en el momento que ocurre.**



**Fuente:** Vergara (2019)

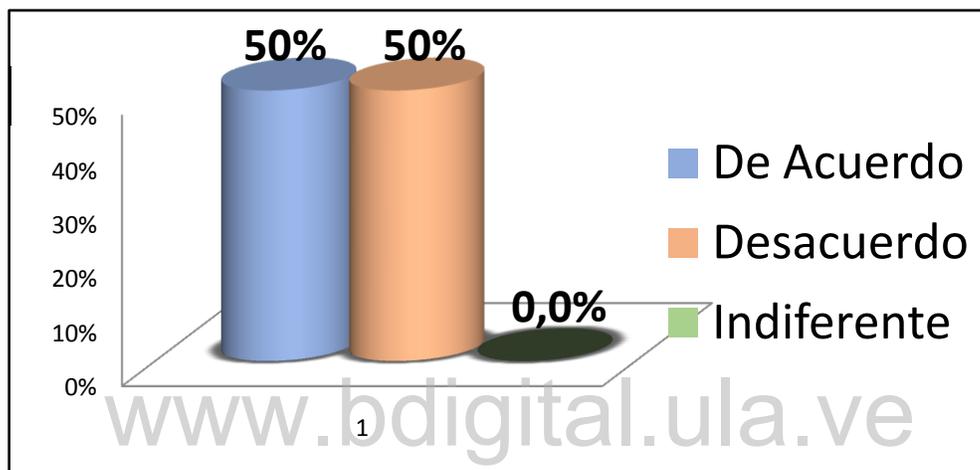
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 87,50% de los encuestados están **De Acuerdo** con la capacidad del Gerente de Recursos Humanos para atender situaciones en el momento que ocurren frente, un 0% manifestó estar en **Desacuerdo** y el 12,5% se presenta **Indiferente** ante atender situaciones en el momento que ocurren por parte del Gerente de Recursos Humanos

Ítems 13 ¿Considera que la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A. en el Departamento Administrativo cuenta con personal creativo?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 50%        | 50%        | 0%          |

**Gráfico 13** Considera que la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A. en el Departamento Administrativo cuenta con personal creativo.



**Fuente:** Vergara (2019)

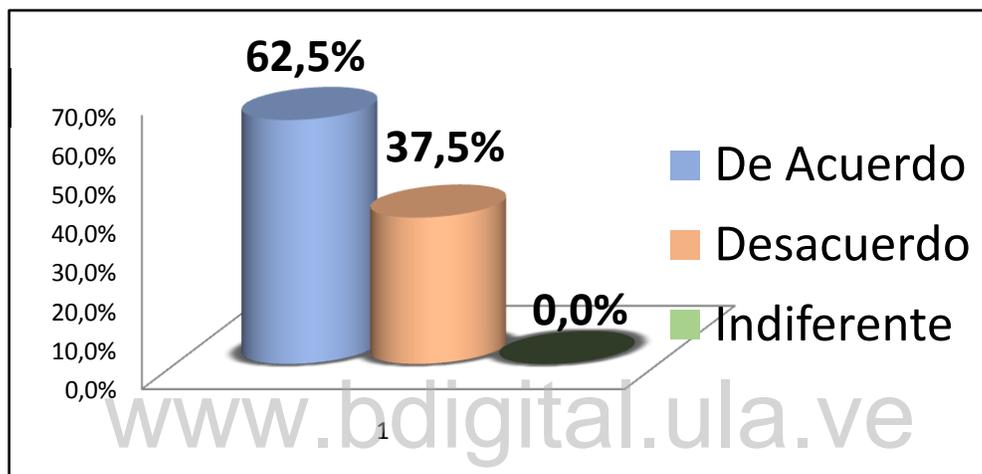
### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 50% de los encuestados están **De Acuerdo** en considerar que la Empresa Lácteos La Gran Pastora si cuenta con personal creativo, mientras el 50% estuvo en **Desacuerdo** de que la Empresa no cuenta con personal creativo y el 0% se presenta **Indiferente**.

Ítems 14 ¿El Gerente de Recursos Humanos valora la capacidad del personal del Departamento Administrativo?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 62,5%      | 37,5%      | 0%          |

**Gráfico 14 El Gerente de Recursos Humanos valora la capacidad del personal del Departamento Administrativo.**



Fuente: Vergara (2019)

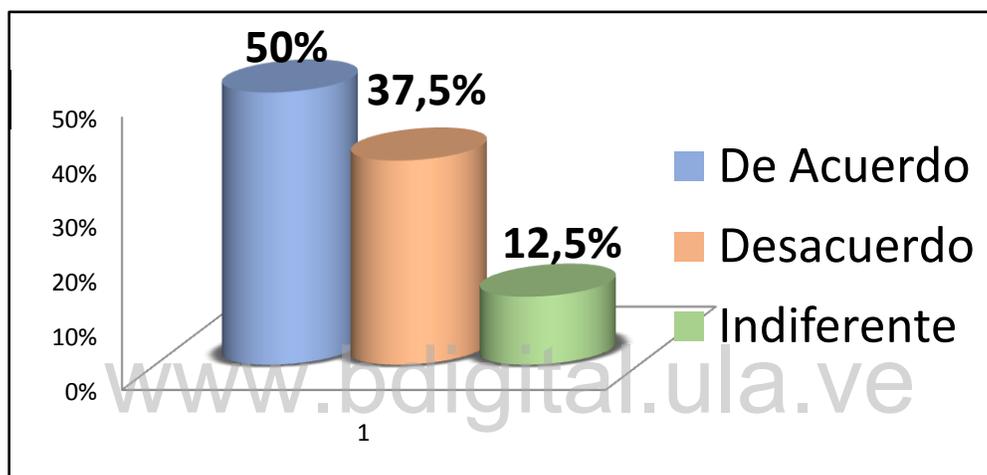
### Análisis

Los resultados arrojan que el 62,50% de los encuestados están **De Acuerdo** confían en el Personal del Departamento Administrativo, el 37,50% está en **Desacuerdo** y el 0% se presenta **Indiferente**.

Ítems 15 ¿El Gerente de Recursos Humanos puede cambiar sus planes adaptándolos a los cambios que se presenten sin ningún inconveniente?

| DE ACUERDO | DESACUERDO | INDIFERENTE |
|------------|------------|-------------|
| 50%        | 37,5%      | 12,5%       |

**Grafico 15 El Gerente de Recursos Humanos puede cambiar sus planes adaptándolos a los cambios que se presenten sin ningún inconveniente.**



**Fuente:** Vergara (2019)

### **Análisis**

Los resultados arrojan que el 50% de los encuestados están **De Acuerdo** a la adaptación de cambios sin inconvenientes en el departamento de Recursos Humanos, el 37,50% estuvo **Desacuerdo** y el equivalente de un 12,50% se presenta **Indiferente**.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación y alcanzado los objetivos propuestos, me han encaminado a llegar a las siguientes conclusiones:

- ❖ En relación a las Áreas Claves de la Resiliencia Organizacional para el Talento Humano en el Departamento Administrativo en la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A. se deben desarrollar ciertas estrategias con la finalidad de manejar algunos cambios que no sean traumáticos, ni drásticos para las personas que laboran en la misma.
- ❖ Con relación a las Áreas Claves, se tiene una estructura que forma parte importante en la Resiliencia de la Organización, todo esto orientado bajo una estructura donde se dividan y asignen las labores de acuerdo a las capacidades del Talento Humano que integra la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.
- ❖ Si ser menos importante en las Áreas Claves de la Resiliencia se encuentra un conjunto denominado Sistema, que implica a la persona, su actitud, su manera de adelantarse a situaciones adversas, las Destrezas con que afronta determinada circunstancia, la Cultura Organizacional, el compromiso que tenga con la empresa y la forma en que reacciona.
- ❖ Ahora bien en cuanto a los Elementos que promueven la Resiliencia Organizacional con el Talento Humano, abarca situaciones que se presenten de manera interna, en referencia a lo externo a la empresa, situaciones que van a depender y que no forman parte de la organización pero que de alguna manera interfieren con la misma.
- ❖ Visto de otra manera el Talento Humano en el Departamento Administrativo, siendo de índole Financiero podrán poner en juego la

Resiliencia de los trabajadores de Lácteos la Gran Pastora C.A. ya que la empresa podrá pasar por momentos de paridad cambiaria que puede afectar a los trabajadores y es aquí donde entra en práctica la manera de ser Resiliente por parte de los trabajadores, de tal manera que se debe Evaluar el Riesgo, aplicar Procesos para afrontar los Trances, aplicando Estrategias para superar situaciones financieras e Informar tal situación.

- ❖ Dentro de las características de una organización Resiliente en relación al Talento Humano del departamento Administrativo, se tiene que las personas Resilientes aceptan la realidad al mismo tiempo buscan sacar provecho a cualquier situación, actuando de manera positiva como se aplica en la empresa Lácteos la Gran Pastora C. A.
- ❖ toda Organización debe contar con un sistema de Valores estables y compartidos que generen Resiliencia lo que se debe realizar en Lácteos la Gran Pastora C.A.

Toda persona que es Resiliente es capaz de improvisar frente a situaciones que se le presenten, no se queda paralizado a esperar que pasen las cosas o que lo tomen de sorpresa, ya que actuará y hará frente a cualquier infortunio, donde los demás ven confusión el Resiliente ve posibilidades.

- ❖ En relación al Talento Humano en el Departamento Administrativo aplica Resiliencia con la finalidad de enseñar, siendo una Organización Resiliente en relación a las personas que conforman la misma.
- ❖ Cabe destacar que las personas Resilientes no nacen, se hacen así mismo, pues han tenido que afrontar y luchar con situaciones adversas mas no se dan al fracaso ni por vencidos, al contrario han desarrollado habilidades para enfrentar los retos que se presenten.

- ❖ El Talento Humano de una persona Resiliente en una Organización es consciente de las potencialidades y de las limitaciones, conocen hasta donde llegar de acuerdo a sus potencialidades y saben cuándo solicitar ayuda.
- ❖ Las personas Resilientes confían en sus capacidades, no pierden de vista los objetivos, son personas seguras de lo que pueden lograr, reconocen la importancia del trabajo en equipo, no se cierran, y no trabajan de manera egoísta, son personas capaces de afrontar los cambios, y están dispuestos a valorar diferentes alternativas, pueden cambiar sus planes adaptándolo a los cambios que se presenten de último momento, igualmente son capaces de aprovechar el sentido de la corriente que fluyen en ellas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## RECOMENDACIONES

Luego de elaborar las conclusiones de la investigación presentadas, la autora recomienda lo siguiente:

- ❖ Desarrollar Estrategias que sirvan para ser implementadas en determinada circunstancia dentro de la Organización Lácteos la Gran Pastora C.A. específicamente en el Departamento Administrativo.
- ❖ Modificar la Estructura Organizativa de acuerdo a los cambios que se presenten y de las sugerencias que reciban por parte de los empleados del Departamento Administrativo.
- ❖ Enseñar sobre la Cultura Organizacional que deben compartir dentro de la empresa.
- ❖ Manejar de manera acertada las situaciones que se presenten de manera interna en la empresa, así como con los empleados y el entorno exterior que puede interferir con la empresa como proveedores, clientes, entre otros.
- ❖ Informar sobre los posibles riesgos, enseñar como aplicar Procesos para afrontar los Riesgos, aplicar Estrategias para salir de determinada situación.
- ❖ Es imprescindible aceptar la realidad, para poder sacar provecho a cualquier situación y a su vez actuar de manera positiva.
- ❖ Crear Sistema de Valores estables y compartidos que generen Resiliencia dentro de la Organización Lácteos la Gran Pastora C.A.
- ❖ Capacitar a través de charlas informativas sobre la Resiliencia, la Resiliencia Organizacional, como desarrollar la Resiliencia en las personas y demás temas de interés sobre Resiliencia.

- ❖ Afianzar la confianza de los trabajadores, es decir, aumentar la autoestima, reconocer el buen trabajo, asignar trabajos en equipo para que interactúen entre si y puedan compartir opiniones sobre cómo hacer determinado trabajo asignado.
- ❖ Enseñar a ver las situaciones de la vida como una enseñanza del cual aprenderán y obtendrán experiencia para el futuro, es decir; ver las cosas con otro punto de vista no como un castigo sino como enseñanza.
- ❖ Tomar en cuenta la creatividad y sugerencias de los empleados del Departamento Administrativo de la Empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.
- ❖ Confiar en las capacidades que tiene el Talento Humano del Departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora C.A.
- ❖ Adaptarse a los cambios que se puedan presentar debido a determinada situación que se presente, así como sacar provecho sobre determinada adversidad, ser más positivos y optimistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acuña, E (2011), *“Las empresas actuales se caracterizan por desempeñarse en ambientes altamente competitivos”*

Algomed, T (2010), **“Resiliencia como estrategia para garantizar la permanencia en el sistema educativo de la Universidad Nacional Abierta”**

Alvarado, M (2015), **“Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un ingenio de la costa sur.**

Amelunge, M (2006) **¿Cómo medimos género?** Indicadores para el desarrollo local y municipal Bolivia. Fundación PIEB

Arias, F (2006). **El Proyecto de Investigación.** (5a ed.). Caracas – Venezuela. Editorial Espíteme.

Bavaresco, A (2006) **Las técnicas de la investigación:** manual para la elaboración de tesis, monografías, informes Edición: 5a. ed “Proceso Metodológico en la Investigación” p. 95. Recuperado del archivo <http://trabajodegrado.webcindario.com/capitulo2.html>

Bernal, R (2000), **Fuentes de Resiliencia en adolescentes.** Recuperado del Archivo: [http://academia.edu/fuentes\\_de\\_resiliencia](http://academia.edu/fuentes_de_resiliencia).

Bernárdez, F (2008) **“El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones”** Disponible: <http://www.spentamexico.org.com>

Bravo, O (2013) **“Resiliencia Organizacional y Adaptabilidad”.** Disponible: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2013-septiembre-05/1570=resiliencia-organizacional-y-adaptabilidad>

Briceño, M (2014), **Resiliencia en la gestión de las organizaciones**

Castillo, L. (2007). **Gestión del Capital Intelectual y Resiliencia en el personal del sector farmacéutico.** Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Chiavenato, I (2012) **Gestión del Talento Humano.** Mac Graw Hill. Disponible en: <http://www.libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Clegg, S y Porras, S (2007), **“Encontrando sentido a la globalización en la teoría de la organización”**, en S. Porras (coord.),

Estudios organizacionales y asuntos globales, México Disponible en: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 5453, Marzo 24, 2000. Caracas – Venezuela. Editorial La Piedra C.A.

Datf, R (2006) **La experiencia del Liderazgo**. 10ma Edición. Ediciones Paraninfo.

**Diccionario de la Real Academia Española**(2012) Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=historia>

Garay, J (2000) Gaceta oficial 5453 del 24 de Marzo del 2000 **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Recuperado del archivo [http://www.mp.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?uid=a05c68fb-bd2d-4d05-9dc5-ce56d8aa2047&groupId=10136](http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?uid=a05c68fb-bd2d-4d05-9dc5-ce56d8aa2047&groupId=10136)

Gerrig, R y Zimbardo, P (2005) **Psicología y vida**. Editorial Pearson. Republica de México.

Goleman, D (1999), “**Competencias Emocionales en el Talento Humano**” Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu>

Hernández, R (2006) **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición.

Hernández J, Fernández, C y Baptista, P (2010) “**Metodología de la Investigación**” 5ta Edición Editorial Mc. Grall Hill

Justo, M (2012) **La Resiliencia y su uso en el sector empresarial**. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo **LOPCYMAT** (2005) P. 10. Recuperado del archivo [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_doc/lopcomat.pdf](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/lopcomat.pdf)

Leal, M (2007), **Resiliencia Organizacional**. Recuperado del archivo: <http://uru.edu/articulos>

López, A (2009), **La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial**. Disponible en: [www.comminit.com /la/teorias\\_decambio/lacth/lasld-285.htm](http://www.comminit.com/la/teorias_decambio/lacth/lasld-285.htm)

Medina, S (2012), **“La resiliencia y su empleo en las organizaciones”** Disponible en: <http://la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf>

Moreno, F y Godoy, E. (2012), **El Talento Humano:Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones** Disponible en: <http://www.spentamexico.org.pdf>

Monje, A (2011), **“Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa”** Disponible en: <http://www.prezzi.com/mtodologia-de-la-investigacion.com>

Oramas, G (2009). **“La Resiliencia y su empleo en las organizaciones”** Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.com>

Parella, S y Martins, F (2010) **“Metodología de la investigación”** 3era Edición, Caracas-Venezuela, Editorial Fedupel.

Porter, M. (2003). **Ser Competitivo**.Barcelona-España,Ediciones Deusto,

Pueyo, A (2007) **La personalidad**. España. Editorial UOC

Rodríguez, F (2003) **“La Resiliencia en la psicología social”** Disponible en: <http://www.psicologia-online/articulos.com>

Rojas, M (2010). **“Superar la adversidad: el poder de la resiliencia”** Disponible en: <http://www.luisroja.com>

Sabino, C. (2003). **Metodología de investigación**. Venezuela: El Cid Editor

Schneider, B (2007) **Resiliencia, como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad**.Colombia. Editorial Norma.

Sutcliffe, K y Vogus, T (2003) **Las organizaciones favorecen la resiliencia personal**Disponible en: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2013-septiembre-05/1570=resiliencia-organizacional-y-adaptabilidad>

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **“El proceso de la investigación científica”** (4ª ed.). México. EditorialLimusa.

Tapia, G (2012), **“Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. PYMES textiles”** tenía como objetivo general analizar el manejo de la resiliencia en las empresas PYMES textile

Veliz, F (2014) **Resiliencia Organizacional**.Disponible en: <http://revistacuhelav.org.ve/wpcontent/uploads/2015/02/resiliencia->

organizacional-y-educacion-geroturistica-una-disertacion-bajo-la-vision-compleja.pdf

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**

**“Resiliencia Organizacional en el Talento Humano en el Departamento Administrativo de la empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A.”**

**Instrucciones: Marque con una (x) solo una alternativa como respuesta que considere correcta, solo le tomara 15 minutos responder todo el cuestionario, consta de quince (15) preguntas, por favor sea lo más sincero posible pues la información será confidencial por lo cual no será necesario que coloque su nombre en este formato, ya que los resultados serán analizados en forma general. Para responder utilice las opciones de respuesta que se le presentan a continuación:**

**La escala a utilizar es de tipo Likert de 3 de puntos:**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>DA: De Acuerdo</b> | <b>El indicador en este caso se valoriza con (2)</b> |
| <b>DE: Desacuerdo</b> | <b>El indicador en este caso se valoriza con (1)</b> |
| <b>I: Indiferente</b> | <b>El indicador en este caso se valoriza con (0)</b> |

**Este cuestionario de valoración perceptiva tiene por objetivo ofrecer un punto de vista distinto de la organización y fomentar la reflexión.**

## CUESTUINARIO

| <b>Áreas claves de la Resiliencia</b>   |   |    |    |
|---|---|----|----|
| <b>ITEMS</b>  | I | DE | DA |
| 1. El Gerente de Recursos Humanos toma decisiones cuando se presenta un problema  |   |    |    |
| 2. Considera que el Gerente de Recursos Humanos posee la habilidad de resolver problemas                                      |   |    |    |
| 3. La estructura física de la organización se adapta a los cambios que se presentan en el Departamento de Recursos Humanos    |   |    |    |
| 4. Existe una relación entre la Cultura de los empleados y los valores compartidos en la empresa Lácteos la Gran Pastora, C.A |   |    |    |
| <b>Elementos</b>  |   |    |    |
| 5. El género interfiere para el desempeño de un cargo dentro del Departamento de Recursos Humanos                             |   |    |    |
| 6. El Gerente Recursos Humanos tiene injerencia en sus empleados  |   |    |    |
| 7. El Gerente de Recursos Humanos maneja la inteligencia emocional de los trabajadores  |   |    |    |
| 8. En la Gerencia de Recursos Humanos hay apego con ciertas personas  |   |    |    |
| 9. El Gerente de Recursos Humanos promueve un buen ambiente de trabajo  |   |    |    |
| <b>Características</b>  |   |    |    |
| 10. Al Gerente de Recursos Humanos se le pueden hacer sugerencias para mejorar el desempeño de los trabajadores               |   |    |    |
| 11. El Gerente de Recursos Humanos posee buena aptitud y asertividad a los cambios en el ámbito laboral                       |   |    |    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 12. El Gerente de Recursos Humanos atiende situaciones laborales en el momento que ocurren                                       |  |  |  |
| <b>Actitudes</b>   |  |  |  |
| 13. Considera que la Empresa Lácteos La Gran Pastora C.A. en el Departamento Administrativo cuenta con personal creativo         |  |  |  |
| 14. El Gerente de Recursos Humanos valora la capacidad del personal del Departamento Administrativo                              |  |  |  |
| 15. El Gerente de Recursos Humanos puede cambiar sus planes adaptándolos a los cambios que se presenten sin ningún inconveniente |  |  |  |

**Fuente:** Vergara (2019)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXO B**

### **INSTRUMENTO DE VALIDACION**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y ESCUELA DE DERECHO  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
OPCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
GESTION EMPRESARIAL**

Ciudadano:

Presente-.

Tengo el honor de dirigirme a usted muy respetuosamente, con el fin de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de servir como técnico para realizar una validación de contenido a un instrumento tipo cuestionario. El mismo será utilizado en una investigación cuantitativa, con un diseño de campo, el cual lleva por título:

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LACTEOS LA GRAN PASTORA C.A.**

Se le agradece su aporte en cuanto a su opinión, ya que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación.

Agradeciendo de antemano su receptividad y valioso tiempo, se despide de usted.

Atentamente.

Licda. Carmen Vergara.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presenta el instrumento para validar el cuestionario, el cual se aplicará a tres (3) técnicos en la materia. Lea el instrumento y marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>REDACCIÓN</b>   | Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso de vocabulario técnico. |
| <b>AJUSTE</b>      | Es la correspondencia del contenido de la pregunta con la variable en cuestión.  |
| <b>PERTINENCIA</b> | Relación entre de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollando.       |

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

| ITEMS | ASPECTOS A CONSIDERAR |    |        |    |                                       |    |
|-------|-----------------------|----|--------|----|---------------------------------------|----|
|       | Redacción             |    | Ajuste |    | Pertinencia con los objetivos a medir |    |
|       | SI                    | NO | SI     | NO | SI                                    | NO |
| 1     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 2     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 3     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 4     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 5     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 6     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 7     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 8     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 9     |                       |    |        |    |                                       |    |
| 10    |                       |    |        |    |                                       |    |
| 11    |                       |    |        |    |                                       |    |
| 12    |                       |    |        |    |                                       |    |
| 13    |                       |    |        |    |                                       |    |
| 14    |                       |    |        |    |                                       |    |
| 15    |                       |    |        |    |                                       |    |

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y ESCUELA DE DERECHO**  
**POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL**  
**OPCION "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION EMPRESARIAL"**

**CERTIFICADO DE VALIDACION**

Yo, \_\_\_\_\_ de  
profesión \_\_\_\_\_, por medio de la presente certifico que analice el  
instrumento elaborado por la alumna; Carmen Vergara, estudiante de la Universidad de la  
ULA, con la finalidad de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado cuyo título es:

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LACTEOS LA GRAN PASTORA C.A.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones realizadas por mí, el  
instrumento es válido y puede ser aplicado como definitivo de dicha investigación.

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

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Validación: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y ESCUELA DE DERECHO**  
**POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL**  
**OPCION "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION EMPRESARIAL"**

**CERTIFICADO DE VALIDACION**

Yo, \_\_\_\_\_ de  
profesión \_\_\_\_\_, por medio de la presente certifico que analice el  
instrumento elaborado por la alumna; Carmen Vergara, estudiante de la Universidad de la  
ULA, con la finalidad de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado cuyo título es:

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LACTEOS LA GRAN PASTORA C.A.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones realizadas por mí, el  
instrumento es válido y puede ser aplicado como definitivo de dicha investigación.

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

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Validación: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y ESCUELA DE DERECHO**  
**POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL**  
**OPCION "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION EMPRESARIAL"**

**CERTIFICADO DE VALIDACION**

Yo, \_\_\_\_\_ de  
profesión \_\_\_\_\_, por medio de la presente certifico que analice el  
instrumento elaborado por la alumna; Carmen Vergara, estudiante de la Universidad de la  
ULA, con la finalidad de que sea utilizado como instrumento de la investigación en la  
elaboración del Trabajo Especial de Grado cuyo título es:

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LACTEOS LA GRAN PASTORA C.A.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustada las observaciones realizadas por mí, el  
instrumento es válido y puede ser aplicado como definitivo de dicha investigación.

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

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Validación: \_\_\_\_\_