



N° 1, V. 9, enero-junio 2023/ Revista Científica Multidisciplinaria/
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



CAPACITACIÓN DE LA ALTA GERENCIA EN FUNCIÓN DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Training of senior management based on organizational resilience

Msc. Freddy J. Rodríguez G. Msc. Gerencia Empresarial UFT
(Freddyr273@gmail.com)

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito general: generar un aporte teórico, sobre la capacitación de la alta gerencia en función a la resiliencia organizacional, debido a que en la actualidad están signadas por una profunda incertidumbre en la alta gerencia de las organizaciones, enfrentándose a nuevos retos, cambios que les permitan recuperarse rápidamente de situaciones inesperadas que se presentan. El método corresponde al paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, a través del método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, sustentado en García (2015), “va a permitir construir el aporte teórico desde el conocimiento empírico y epistémico” (p.78). El escenario de investigación es de tres (3) gerentes de la alta gerencia PDVSA Barinas. Las técnicas de análisis de la información están representadas por la estructuración, contrastación, triangulación y teorización; la presentación de los resultados será a través de matrices, con sus respectivos análisis e interpretación de las categorías y subcategorías. A tal efecto, este aporte teórico contribuye a la compostura epistémica del conocimiento científico que fortalece teóricamente un nuevo conocimiento sobre la alta gerencia desde una visión emergente y la importancia de la resiliencia en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Capacitación de la Alta Gerencia, Resiliencia, Organización

Recibido: 2023-02-12 /Revisado: 2023-03-23/ Aceptado: 2023-04-21/ Publicado: 2023-06-20 /
Páginas 382 – 396



TRAINING OF SENIOR MANAGEMENT BASED ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE

ABSTRACT

The general purpose of this article is to generate a theoretical contribution on the training of senior management in terms of organizational resilience, due to the fact that they are currently marked by a deep uncertainty that significantly impacts the senior management of organizations, facing new challenges, changes that allow them to quickly recover from unexpected situations that arise. The method corresponds to the interpretive paradigm with a qualitative approach, through the phenomenological method, supported by hermeneutics, supported by García (2015), "it will allow the theoretical contribution to be built from empirical and epistemic knowledge" (p.78). The research scenario is three (3) managers from the senior management of PDVSA Barinas. Information analysis techniques are represented by structuring, contrasting, triangulation and theorizing; The presentation of the results will be through matrices, with their respective analysis and interpretation of the categories and subcategories. To this end, this theoretical contribution contributes to the epistemic composure of scientific knowledge that theoretically strengthens new knowledge about senior management from an emerging vision and the importance of resilience in organizations.

KEYWORDS

Senior Management Training, Resilience, Organization



INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios en el entorno de las organizaciones implican que, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo actual y la presencia de las organizaciones con una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que solo la alta gerencia que estén preparadas podrá superar y asegurar la supervivencia de las organizaciones.

Actualmente existe una evolución en el mundo y nuevos desafíos que se plantean, motivado a la crisis que existe derivado de la pandemia COVID-19, obligando a las organizaciones a la adopción de nuevos paradigmas, la cual deben reflexionar sobre sus nuevas funciones y procesos, reajustando su desarrollo a nuevas prioridades. Por otra parte, en era del conocimiento según Marvales (2020) opina que las “organizaciones deben estar preparadas al contar con un fortuito humano integrado, altamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y se aplique todo su potencial al logro de los objetivos y la misión de la organización...” (p.36)

La sociedad del conocimiento actual es fruto de la evolución en las sociedades, que ha hecho posible dentro y fuera de las organizaciones la información sea considerada como un valor en si misma, da un papel preponderante al gerente, de ser una persona productora del conocimiento, inagotables y la única absolutamente indispensable para el desarrollo emprendedor de las organizaciones.

En atención a la alta gerencia en las organizaciones la capacitación es indispensable, permite mecanismos esenciales para mejorar la calidad de sus procesos, que conlleven hacia horizontes de excelencia en el cumplimiento de su misión con la empresa. Ante esta realidad, se necesita de un mejoramiento continuo a través de programas con una capacitación, en la alta gerencia para aprender y ponerse al día, los gerentes deben dar la libertad a su equipo integrado desarrollando sus aptitudes, talentos, y no



someterlos a normas colocando en peligro a la organización. Por eso, corresponde a la alta gerencia ante las nuevas situaciones del mundo motivado al COVID-19 prepararse para los nuevos cambios paradigmáticos.

Ante esta realidad, la alta gerencia es la encargada de liderizar los procesos de cambios, pero para ello, deben estar adecuadamente capacitados, adiestrados y contar con una vasta experiencia, debido a la elevada responsabilidad y repercusiones que tienen sus actuaciones como elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos modelos que exigen un cambio directamente relacionado con los procesos gerenciales que demanda la gerencia desde la visión emergente.

En este sentido, la alta gerencia en una organización está conformada por gerentes responsables que toman las mejores decisiones y establecen las políticas de la empresa. Para el caso de Malvé y Piña, (2020), la alta gerencia "...esta encargada de definir la visión, dirigir y fijar normas que involucre a toda la organización, requiere una estructura propia y un sistema de información que le permita visualizar toda la globalidad por encima de las partes" (p. 32). Por eso, en tiempos de turbulencia y transformaciones como las que vivimos actualmente la alta gerencia debe otorgar vital importancia a las capacidades intelectuales de la organización, potenciar su capacidad de aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos, todo ello para afrontar los nuevos retos.

Cabe destacar, que la alta gerencia según la opinión de Useche & Segovia (2021) debe liderizar el desarrollo de los procesos gerenciales y plantarse las situaciones de incertidumbre que viven actualmente las organizaciones para recuperarse, sobreponerse y adaptarse al nuevo entorno donde se desenvuelven, tomando una postura que les permita tener la formación para sobreponerse ante situaciones adversas determinar su éxito como alto gerente y de la organización para el presente y en el futuro.



Por otro lado, para González (2019) considera que la resiliencia organizacional en estos tiempos no es fácil de alcanzar, se "...requiere de una transformación, renovación, innovación, con un cambio eficaz, y un buen liderazgo para solucionar adversidades que se presenten en la organización" (p.19). Es ahí, donde se requiere de la capacitación de la alta gerencia para lograr ser resiliente con una actitud más amplia, proactiva, innovadora, con capacidad para solventar las adversidades que se le presenten.

De la misma manera, para Piña y González (2020) la resiliencia organizacional es "la capacidad que existe en los gerentes respondiendo y adaptándose a cualquier adversidad presente en cualquier momento con el fin de sobrevivir y prosperar..." (p. 21). Es así, como la resiliencia ante los grandes cambios repentinos sobre todo ante la situación del COVID-19 pueda sobrevivir y progresar la organización.

En el contexto venezolano según Álvarez (2021) hacen ver que el sesenta por ciento (70%) de las organizaciones en el país carecen de capacitación o un mejoramiento continuo para una alta gerencia desafiante a cualquier barrera, en contextos adversos emergentes, frente a la cual han estar disponibles y dispuestos a conseguir la efectividad de los procesos llevados a cabo en las organizaciones por cualquier problema que se presente.

Por esta razón, los eventos que transcurren en las condiciones sostenidas en las organizaciones, hacen pensar en Venezuela las empresas no planifican cursos de capacitación para la alta gerencia, existiendo la necesidad de obtener nuevos conocimientos para responder a cualquier acontecimiento emergentes que surgen en la situación actual de pandemia, puesto que carecen de una visión transformadora a los cambios presentes, como es el caso de la alta gerencia en PDVSA Boyacá estado Barinas.

De hecho, en la búsqueda de producir conocimiento científico se plantea un aporte teórico, al ir considerando en estudio de la capacitación



de la alta gerencia para lograr cambios a través de la resiliencia organizacional, como una herramienta necesaria en el logro de las metas con el fin de sobrevivir y prosperar las organizaciones. Estas reflexiones permiten formular la siguiente interrogante: ¿ Qué elementos categoriales deben considerarse para una reflexión teórica sobre la capacitación de la alta gerencia en función de la resiliencia organizacional?

El propósito general en este avance de la investigación es generar un aporte teórico, sobre la capacitación de la alta gerencia en función a la resiliencia organizacional. El propósito específico: identificar los elementos categoriales deben considerarse en la reflexión teórica sobre la capacitación de la alta gerencia en función de la resiliencia organizacional. La relevancia son los conocimientos que permitirán entender la realidad y la teoría, para constatar que existen diferentes formas de aplicarla.

Por otro lado, esto servirá de apoyo al mejoramiento de la alta gerencia PDVSA Boyacá estado Barinas, al irse produciendo conocimientos con ideas innovadoras para un cambio eficaz en este contexto. El estudio se inscribe en la línea de investigación denominada “Transformación e innovación organizacional”, correspondiente doctorado gerencia avanzada de la Universidad Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Aportes investigativos

Ante la finalidad de situar la investigación en un ámbito, se presentan los estudios previos, Iniciando con Cordero (2019) en su artículo titulado: La resiliencia gerencial en la mejora de las organizaciones en Venezuela. Donde las empresas, tienen la necesidad de desaprender para luego aprender, en la medida que las empresas continúen realizando cambios, existe la posibilidad de que se intensifiquen los problemas. En ese sentido, el artículo contribuye a mejorar la capacidad de adaptarse de manera



exitosa y de enseñar el camino adecuado hacia el progreso y no solo a la supervivencia en las organizaciones.

Continuando con la investigación de Morillo (2019) titulado: formación de la Alta gerencia en las organizaciones. El objetivo de la presente investigación es analizar la formación de alta gerencia en las organizaciones actuales. Los resultados muestran que alta gerencia deben buscar la forma adecuada de formarse llevando al éxito a la organización en cada una de sus tareas y cumplir con calidad las directrices establezcan todos los parámetros organizacionales. Esto permite concluir, la necesidad de una formación en la alta gerencia como encargada, comprometida de dirigir y velar por el adecuado desarrollo de la organización, siendo un gran aporte para la investigación en lo teórico y metodológico.

Formación de la alta gerencia

La gerencia forma una de las perspectivas más distinguidas del proceso de globalización en las organizaciones, según Valdés (2015) expresa “la alta gerencia contribuye efectivamente a cumplir las metas, enfocándose al éxito en todas sus áreas, con su personal, en una actividad constante para dar soluciones a todos los problemas que estén presente...” (p.21). En este mismo sentido, Calzada y Romero (2018) coinciden que formar la alta gerencia va a permitir tener “una mejor visión para dirigir todas las actividades y adoptar decisiones donde involucran a toda la organización...” (p.28). Es decir, que una alta gerencia bien formada, puede mantener el bienestar interno y externo como un reflejo directo del proceso de las metas establecidas a cumplir dentro de la organización.

Analizando lo expresado, debe existir una capacitación permanente en la alta gerencia que les permita poner en práctica nuevos conocimientos y habilidades más apropiadas para su desempeño, funciones llevando al éxito el trabajo diario con una visión emergente ante nuevas realidades presentes actualmente causado por el COVID-19, que deben ser



abordades para solventar cualquier adversidad, es decir, un nuevo reto de cambio en una alta gerencia responsable de llevar la organización al éxito.

Caracterización de la alta gerencia

Es necesario que las personas a cargo de las empresas estén preparadas para afrontar los diferentes retos que se exhiben. Por lo tanto, los altos gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, permitiéndoles desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones. La alta gerencia desde una visión emergente, según León & otros (2020), determinan que “las nuevas organizaciones visualizan los problemas de forma diferente y trata de resolver situaciones de lo simple a lo complejo sin alterar el orden o funcionamiento de la organización...” (p. 42). La alta gerencia debe enfrentarse a una nueva realidad presente en estos tiempos de adversidades, pero a través de la resiliencia puede salir de ello eficientemente.

Cuando se habla de la alta gerencia, se refiere a personas que tiene su propia personalidad, formación, experiencia, características y principios, lo hacen ser siempre diferente a los demás, asumiendo un compromiso con la organización para proporcionar una eficiente contribución permitiendo el logro efectivo en las organizaciones. Esto conlleva a ver las principales características de la alta gerencia en las organizaciones de acuerdo Valdés (2015):

Conocimiento: son altos gerentes aquellos para quienes además de la actitud le importan el referente cognoscitivo, innovador y constructivo, por lo que se preocupa por ser integral en su perfil. Son personas para quienes un día sin aprender algo nuevo es un día perdido, se dedican a aprender constantemente, conocen sus roles y todo sobre el funcionamiento integral de la organización.



Adaptabilidad: La alta gerencia tiene la capacidad de adaptarse con facilidad a las nuevas situaciones desconocidas y al entorno, son flexibles en su proceder, de mentalidad abierta, están preparados para asumir los riesgos y cambios de día a día de su organización.

Inteligencia Emocional: Los cargos de la alta gerencia exigen mucho más que otros y por eso poseen un gran dominio de las emociones. Los nuevos gerentes deben ser capaces de mantenerse en calma ante situaciones de incertidumbre, a pesar de que la situación se escape de sus manos, son capaces de mantenerse equilibrados emocionalmente aún en medio de una tormenta y sobreviven de manera sorprendente.

Inteligencia Ejecutiva: Es capacidad creativa de la alta gerencia de estar siempre orientados a la acción y saber elegir las metas que favorezcan en todo momento a la organización. La alta gerencia sale más allá de sus escritorios para tomar parte y acción directa en todo lo que ocurre, buscando siempre los logros de la organización.

Habilidades Humanas: La alta gerencia debe tener presente el componente humano como pilares fundamentales de la organización, debe estar en capacidad de tratar con personas, identificarse con ellas, conocer sus necesidades y ser capaz de motivarlos en todo momento. Las organizaciones buscan hoy en día gerentes que más allá de dirigir y cumplir un rol gerencial, estén plenamente identificados en la organización.

Capacidad para Motivar: Mantener al equipo motivado deben ser las principales reglas de la alta gerencia, ser inspirador, carismático y capaz de integrar a todos los que trabajan con él, sólo así podrá lograr mejores resultados en su gestión. De esta manera, se pueden desempeñar exitosamente y trabajar juntos por el logro de las metas individuales de su equipo, así como de la organización.

Saber Delegar: Las organizaciones necesitan de una alta gerencia inteligente, para delegar tareas y automatizar los procesos dentro de las empresas. El hecho de delegar a las personas de confianza del equipo es

un aval representativo con características de sostenibilidad proyectando hacia el futuro.

Apasionado e innovador: Cuando la alta gerencia es innovadora la organización es exitosa, ya que debe ser capaz de ver mucho más allá de lo que otros no ven, no puede ser conformista, sino más bien debe ser apasionado por los retos que le impulsen a ser cada vez mejor por medio de las tecnologías, y que sus vivencias y experiencias cotidianas se manifiesten con amor a su trabajo.

Articulando, lo expresado para la investigación, la alta gerencia, debe estar formado con una visión emergente para ese cargo y saber cuál es la ruta que debe seguir en la organización motivado a lo que sucede en el mundo y Venezuela actualmente. Más allá de la alta gerencia deben ser personas flexible, abierta, participativa y con capacidades fortalecidas hacia el máximo aprovechamiento de su potencial.

Resiliencia Organizacional

Las organizaciones en la actualidad se acercan a la resiliencia en búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos difíciles, En cuanto a Rubio (2019) considera la resiliencia "... la capacidad de reaccionar, recuperarse y adaptarse a un nuevo contexto organizacional tras la adversidad, minimizándola de manera rápida a la crisis que se presenten en la organización" (p.20). Con esta misma idea, Maculad y Lozano (2020) coinciden en decir que la resiliencia "es la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, recuperándose de manera rápida después de las adversidades que se presenten" (p.56). En general, se puede evidenciar por parte de los autores que la resiliencia organizacional parte desde una nueva visión emergente de la organización, adaptándose frente a una crisis o adversidad para cambiar.

Argumentando sobre lo expresado por los autores, la alta gerencia esta en la capacidad de mantenerse en el presente y al mismo tiempo



asegurar su permanencia en el futuro como resilientes siempre y cuando se mantengan en una capacitación que los lleve a un mejoramiento continuo con nuevos conocimientos adaptados a los cambios y transformaciones que se presente de manera inteligente para resolver cualquier adversidad en la división Boyacá estado Barinas.

Elementos de la resiliencia organizacional

Actualmente, las organizaciones están en constante búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos de crisis y alcanzar un mayor grado de efectividad sin perder la capacidad de cumplir su misión. Además, Rubio (2019) menciona que hay ciertas características que permiten reaccionar a una situación adversa, o actuar correctamente para evitar que un evento negativo tenga consecuencias de alto impacto en las organizaciones y dependiendo de las características, será la flexibilidad y rapidez con las cuales la organización podrá responder. Entre algunas características se resaltan:

Las organizaciones basadas en esfuerzo constante pueden generar una resistencia suficientemente grande ante cualquier tipo de situación de adversidad.

La organización debe contar con un conocimiento bastante amplio de la situación en la cual se encuentra, cuáles son las amenazas posibles que se presentan, y cuáles son sus áreas de oportunidad, en el contexto en las cuales se desenvuelve.

La organización tiene un fuerte compromiso orientado a la identificación proactiva y la gestión de los puntos débiles.

Poseen una cultura organizacional que permite promover las capacidades de adaptación, innovación y flexibilidad en cualquier área de trabajo.



Tiene la capacidad de superar momentos críticos de la situación, pero en algunos momentos puede no ser capaz de soportar la situación lo cual puede llevar a un evidente fracaso.

Por medio de un proceso de adaptación y reconstrucción, se puede ver la salida hacia una realidad que supone la estabilidad nuevamente de la organización y de sus integrantes.

Las situaciones adversas que se presenta pueden seguir ciertos pasos específicos en la utilización de alguna herramienta que conduzca a la organización al éxito

Lo expresado, hace ver la necesidad de las organizaciones para poner en marcha acciones y ayudar a prevenir situaciones adversas que pongan en riesgo la estabilidad, el bienestar de la organización, sus integrantes, recuperándose rápidamente después de enfrentar cualquier situación que se presente en el caso de la división Boyacá estado Barinas.

METÓDICA

De acuerdo con la razón teórica, ontológica, epistemológica y metodológica de la presente investigación, la misma se orienta en el paradigma interpretativo desde un enfoque cualitativo. Para Márquez (2014), “la investigación surge como un reto a las explicaciones positivistas de la realidad dadas por la ciencia” (99). Por consiguiente, este procedimiento será pautado en la metodología que utilizará el investigador, va a permitir determinar los hechos y fenómenos hacia los cuales está orientado el propósito de la tesis doctoral sobre como generar un aporte teórico, sobre la capacitación de la alta gerencia en función a la resiliencia organizacional.

Dentro del método se tiene lo fenomenológico apoyado en la hermenéutica que según Martínez (2015), “analiza los fenómenos sociales en su medio natural, donde las teorías emergen de datos observados”. (p.



66). Entonces, el método fenomenológico no parte del diseño de una teoría, sino de un análisis interpretativo con base a las experiencias compartidas. El avance se lleva a cabo en la alta gerencia de PDVSA Boyacá estado Barinas donde se considera tres (3) gerentes de la alta gerencia.

En cuanto las técnicas de análisis sustentadas en Márquez (2014), dice, que para poder evidenciar la información obtenida y aplicarle el tratamiento sugerido para llevar a la práctica las siguientes técnicas de análisis de información, como son: la categorización, la estructuración, contrastación, triangulación y teorización. Para el proceso de análisis de información se presentan a través de matrices que permiten el respectivo análisis, interpretación de las categorías y subcategorías donde se develan los hallazgos para finalmente exhibir el aporte teórico.

VISIÓN PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

La intencionalidad del avance en estudio es ofrecer el conocimiento científico a partir de la teoría expuesta sobre la alta gerencia en función de la resiliencia organizacional, con el fin de reflexionar sobre la crisis que afecta las organizaciones. El aporte teórico obtenido en este inicio de la investigación tiene como alcance producir un cambio en las organizaciones a través de una capacitación continua en los altos gerentes logrando la efectividad, eficiencia y cambio eficaz para salir con éxito la organización.

Por otra parte, al inicio de esta investigación se proyecta un mejoramiento continuo capacitando a la alta gerencia de manera que se adapten a nuevos conocimientos, cambios innovadores, nuevas transformaciones ajustadas a la realidad emergente para actuar rápidamente ante cualquier adversidad a través de soluciones que permitían potenciar la alta gerencia en las organizaciones.

Por lo anterior, se recomienda llevar estos conocimientos obtenidos al inicio de esta investigación y profundizar desde una visión emergente para



una alta gerencia del futuro, a través de líderes empresariales que puedan abordar, confrontar situaciones de riesgos e incertidumbre en el manejo de los recursos en el futuro, de la organización en el caso de la división Boyacá PDVSA Barinas.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2021). Necesidad de Formación de la alta gerencia. Lara: Venezuela.
- Arquímedes, G. & Blanco, C. (2020). Alta Gerencia con visión emergente. Barcelona: Paidós.
- Bárcenas, L. (2020). Visión emergente en las organizaciones. Costa Rica: Costa Rica
- Calsada, L. & Romero, R. (2018). Formación de la alta gerencia. Bogotá: Bolívar.
- Cordero, J. (2019). **La resiliencia en la mejora de las organizaciones.** Lima. Perú
- Drucker, P. (2013). Aporte teórico a la dinámica de la gerencia con una visión emergente. Editorial Norma. Bogotá.
- Finol, P. & Carpís, J. (2020). Resiliencia en las empresas. Madrid: Paidós.
- González, O. (2019). Resiliencia organizacional. México: Editorial Diana.
- Maculad, A. & Lozano, C. (2020). La resiliencia en las organizaciones. Cartagena: Bolívar.
- Malvé, G. & Piña, M. (2020). La alta gerencia empresarial. Perú: Lexicom
- Márquez, P. (2014). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Martínez, M. (2015). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México: Trillas.



- Marvales, A. (2020). Las organizaciones en tiempo de crisis. Bogotá: Bolívar
- Morillo, L. (2019). Alta gerencia en la motivación del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. Caracas. Venezuela.
- Rubio, P. (2019). Resiliencia en el Gerente. Lima. Perú.
- Useche, L. & Segovia. A. (2021). Alta Gerencia en tiempo del COVID-19. Lima: Peisa.
- Valdes, R. (2015). Gerenciar en las Organizaciones. Bogotá: ITA