

**FORMACIÓN DE LA ALTA GERENCIA.
VISIÓN EMERGENTE
EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL
EN EL CONTEXTO
PANDEMIA COVID-19**

Marlon Lara

Jonathan Roa: <https://orcid.org/0000-0003-1635-6282>

RESUMEN

En el presente avance, el propósito general del cual emergieron los diferentes aportes de este tema que se ha generalizado por su relevancia a nivel global desde el significado de los procesos formativos dirigidos a revestir a la alta gerencia de una visión puesta en la resiliencia organizacional en el contexto COVID-19. Es por eso, se fundamenta desde un pensamiento reflexivo por parte del investigador que impacta notablemente el accionar de la alta gerencia y la necesidad de gestionar la resiliencia como parte de la cultura organizativa que permita tomar decisiones asertivas en contraposición al grado de incertidumbre que indudablemente esta expuestos a nuevos retos y cambios que les permita recuperarse rápidamente de situaciones inesperadas que surge actualmente. La investigación parte de enfoque cualitativo, enmarcada en el paradigma interpretativo usando el método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, sustentado en Martínez (2014) la población y muestra estará representada por tres (3) informantes claves. 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. La relevancia son los conocimientos que permitirán comprender la realidad y la teoría que contribuyan en la ontología de ese ser en el hacer en el mundo organizacional como es la alta gerencia, dando luces para un cambio eficaz en este contexto.

PALABRAS CLAVE

Formación de la alta gerencia: resiliencia organizacional

**SENIOR MANAGEMENT TRAINING. EMERGING VISION
IN ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT
COVID-19 PANDEMIC**

ABSTRACT

In the present advance, the general purpose from which the different contributions of this topic emerged, which has been generalized due to its relevance at a global level from the meaning of the training processes aimed at investing senior management with a vision placed on organizational resilience in the COVID-19 context. That is why, it is based on a reflective thought by the researcher that significantly impacts the actions of senior management and the need to manage resilience as part of the organizational culture that allows assertive decisions to be made as opposed to the degree of uncertainty that undoubtedly this. exposed to new challenges and changes that allow them to quickly recover from unexpected situations that currently arise. The research starts from a qualitative approach, framed in the interpretive paradigm using the phenomenological method, supported by hermeneutics, supported by Martínez (2014), the population and sample will be represented by three (3) key informants. 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. The relevance is the knowledge that will allow understanding the reality and the theory that contribute to the ontology of that being in doing in the organizational world such as senior management, giving lights for an effective change in this context.

KEYWORD: Training of Senior Management: Organizational Resilience

INTRODUCCIÓN

La nueva visión epistemológica de la alta gerencia en las organizaciones, debe ver en sus gerentes personas formadas integralmente que asumen retos, enfrentan adversidades, innovan, sistematizan ideas, se perfeccionan continuamente, receptivos, flexibles, afectuosos, autónomos, equilibrados con la finalidad de darle un mayor sentido humano a la gerencia bajo el reconocimiento y valorización del ser humano orientado hacia el logro del máximo de calidad de vida.

La evolución actual de las organizaciones en el mundo que se plantean, motivado a la crisis que existe derivado de la pandemia COVID-19, obliga a las empresas a reflexionar sobre funciones y procesos, para reajustar su desarrollo de acuerdo a nuevas prioridades. Por otra parte, la era del conocimiento según Marvaes (2020) opina “que las organizaciones deben estar preparadas al contar con un fortuito humano integrado, altamente formado, motivado, comprometido,

actuando coordinadamente y que se aplique todo su potencial en el logro de los objetivos y la misión.

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

Ante esta realidad, se necesita de un mejoramiento continuo a través de programas de formación, ya que la alta gerencia está cambiando, dando libertad a un equipo integrado para desarrollar sus aptitudes, talentos, y no someterlos a normas que pongan en peligro a la organización. Este sentido, corresponde a la alta gerencia la responsabilidad de tener una visión emergente de la resiliencia organizacional para direccionarla adecuadamente basados en nuevos cambios paradigmáticos.

Desde esta perspectiva, la alta gerencia es la encargada de liderizar los procesos de cambios. De ahí que, deben estar adecuadamente formados, 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 procesos gerenciales desde la visión emergente.

Es por ello, que 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 Malavé y Piñango, (2020), la alta gerencia "...está 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). Desde esta perspectiva, en tiempos de turbulencia y transformaciones como las que vivimos actualmente tales como: potenciar la capacidad de aprendizaje, innovación constante y

la creación de nuevos conocimientos, todo ello con la intencionalidad de afrontar los nuevos retos.

Cabe destacar, que la alta gerencia según la opinión de Ochoa & Chirino (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 entorno donde se desenvuelven, las organizaciones" (p. 32). Lo expresado por el autor hace ver, que se requiere de un mejoramiento continuo de la alta gerencia para que pueda tener una visión resiliente más amplia, proactiva, innovadora, generadora de nuevas herramientas y con capacidad de solventar las adversidades iniciando desde el nivel más alto.

Es por ello que la resiliencia, para Finestrelly y Capris (2020) "la capacidad que existe en las organizaciones en anticipar, prepararse, responder y adaptarse a cualquier adversidad que se le presente en cualquier momento con el fin de sobrevivir y prosperar..." (p.

21). Es por ello, que la resiliencia permite trazar estrategias inmediatas para anticiparse, prepararse, adaptarse y responder a grandes cambios repentinos sobre todo ante la situación del COVID-19 con el objeto de sobrevivir y progresar la organización.

En el contexto venezolano según Alviso (2021) hace ver que el sesenta por ciento (60%) de las organizaciones en el país carecen de un mejoramiento continuo en la alta gerencia, lo que indica no estar preparados en los conocimientos para enfrentar la crisis empresarial que se vive actualmente y responder frente a las adversidades y acontecimientos, surgidos por la pandemia, que ha llevado a cambios inesperados como es el uso de la tecnología.

De igual forma, en la búsqueda de producir conocimiento científico se plantea una interpretación conceptual sobre la formación de la alta gerencia en lograr cambios a través de una visión emergente resiliente como herramienta necesaria en el logro de las metas, de poder sobrevivir y

prosperar las organizaciones. Proponiendo un aporte teórico reflexivo para la formación de la alta gerencia. Visión emergente en la resiliencia organizacional. Estas reflexiones permiten formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles aportes teóricos validan la formación de la alta gerencia desde la visión emergente en la resiliencia organizacional?

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Formación de la Alta Gerencia

La gerencia forma una de las perspectivas más distinguidas del proceso de globalización en las organizaciones, según Valdez (2015) expresa que gerenciar “es informar o transmitir a las personas lo que deben hacer, entrenar, o instruir a los trabajadores sobre la mejor forma de hacer las cosas con responsabilidad” (p.24). Es decir, para que la alta gerencia contribuya efectivamente a que la organización cumpla con sus metas, debe enfocarse en la obtención del éxito en todas sus

áreas y con su personal, en una actividad constante, manteniendo siempre presente la situación actual de la empresa para dar soluciones a todos los problemas que estén presente.

Por otro lado, Calsada y Romero (2018) coinciden que formar la alta gerencia va permitir tener "...una mejor visión y dirigir ya que existen actividades que pueden ser realizadas por personas que han recibido formación para que pueden 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.

De la misma manera, Arquímedes & Blanco (2020) consideran que debe existir una formación a la alta gerencia que les permita "...obtener nuevas experiencias, conocimientos y habilidades para poder llevar al éxito el trabajo diario" (p. 18). En análisis, esta formación de la alta gerencia los

lleva a cumplimiento con éxito de los objetivos, metas y poder sacar adelante las empresas ante nuevas realidades que están presente actualmente causado por el COVID-19 y que deben ser abordadas para solventar cualquier adversidad que se presente en las organizaciones.

Visión emergente

En estos tiempos de cambios, se requiere de una gerencia con una visión emergente, amplia, proactiva, innovadora, generadora de nuevas herramientas, donde predomine la creatividad y el ingenio, con una alta sensibilidad humana, comprensivo, comunicativo, tolerante, respetuoso, que puedan resolver adversidades, sean estrategias y conciliadores. Para Drucker (2013), considera que una visión emergente, está llena de cambios en el presente y futuro relacionado con las tecnologías, la sociedad, con una nueva visión del mundo.

Con esta misma idea, según Bárcenas (2020) comenta, con la visión emergente se persigue una gerencia del conocimiento, donde esté presente la formación desde la

alta gerencia y todos los integrantes de la organización, de manera que visualicen las fortalezas y oportunidades desde varios ángulos, y pueda ser una organización inteligente, para tratar de ganar la simpatía y la confianza de todos sus integrantes tratarlos como aliados para apalancar los procesos y hacer la organización más efectiva y eficaz.

Caracterización de la Alta Gerencia con Visión Emergente

Es necesario que las personas a cargo de las empresas estén preparadas para afrontar los diferentes retos que se le presentan. Por lo tanto, los altos gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, que les permita desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones. Vista la alta gerencia desde una visión emergente, León & otros (2020), determinan que “las nuevas organizaciones visualizan los problemas de forma diferente y que trata de resolver situaciones de lo simple a lo complejo sin alterar el orden o funcionamiento de la

organización...” (p. 42). Por eso, la alta gerencia debe enfrentarse a una nueva realidad que está presente en estos tiempos de adversidades, y que a través de la resiliencia puede salir de ello eficientemente.

Por eso, cuando se habla de la alta gerencia, se refiere a personas que tiene su propia personalidad, formación, experiencia, características y principios que lo hacen ser siempre diferente a los demás. Por eso, asumen un compromiso con la organización para proporcionar una eficiente contribución que permita el logro efectivo en las organizaciones. Esto conlleva a ver las principales características de la alta gerencia en las organizaciones.

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 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.

En opinión de los autores de esta investigación, para poder convertirse en 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 que la alta gerencia debe ser personas flexible, abierta, participativa y con capacidades fortalecidas hacia el

máximo aprovechamiento de su potencial.

Resiliencia Organizacional

Las organizaciones frente la crisis que viven actualmente motivado a la pandemia del COVID-19 han buscado alternativas efectivas para transitarlas. Pero, algunas crisis se tornan emblemáticas ya sea por sus efectos, su amplitud o su agudización. Como consecuencia de este hecho, la resiliencia se puede encuadrar dentro de los procesos estratégicos de una organización. En cuanto a Rubio (2019) considera la resiliencia como "... la capacidad de reaccionar, recuperarse y adaptarse a un nuevo contexto organizacional para minimizarlos y sobreponerse de manera rápida a crisis que se presenten" (p.34). Por esta razón, las organizaciones en la actualidad se acercan a la resiliencia en búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos difíciles y la crisis que está presente para alcanzar un mayor grado de efectividad en las organizaciones.

Con esta misma idea, Maculad y Lozano (2020) coinciden en decir que la resiliencia en las organizaciones “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 que la resiliencia organizacional parte desde una nueva visión emergente de supervivencia de la organización, adaptarse frente a una crisis o adversidad para cambiar.

Elementos que Inciden en 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:

1. Las organizaciones basadas en esfuerzo constante pueden generar una resistencia suficientemente grande ante cualquier tipo de situación de adversidad.
2. 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.
3. La organización tiene un fuerte compromiso orientado a la identificación proactiva y la gestión de los puntos débiles.
4. Poseen una cultura organizacional que permite promover las capacidades de adaptación, innovación y

flexibilidad en cualquier área de trabajo.

5. 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.
6. Por medio de un proceso de adaptación y reconstrucción, se puede ver la salida hacia una nueva realidad que supone la estabilidad nuevamente de la organización y de sus integrantes.
7. De acuerdo a situaciones adversas que se presenta pueden seguir ciertos pasos específicos en la utilización de alguna herramienta que conduzca a la organización al éxito

De acuerdo a lo expresado, siempre es necesario que una organización tenga presente las vulnerabilidades que tiene, pues dependiendo de esto, es como se pueden poner en marcha acciones

que puedan ayudar a prevenir situaciones adversas y pongan en riesgo la estabilidad y el bienestar de la empresa y sus integrantes, esto, va permitir la recuperación rápida después de enfrentar cualquier situación que ha tenido la empresa.

En el ámbito organizacional, está claro que nuevos cambios que exigen nuevas posturas la alta gerencia, las cuales no pueden quedarse inmóviles y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada. Todo esto lleva a inseguridad en cuanto a al propio futuro de la organización. Lo importante es lidiar con lo ocurrido, anticiparse a los hechos, y sacar el mejor provecho posible de la situación que esté presente.

Ante esta realidad, se ha demostrado para cualquier organización al no estar adaptando y reinventarse constantemente, en el presente y en el futuro que no posee la capacidad resiliente. Por eso, una organización resiliente cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, las crisis, los cambios y situaciones problemáticas que se presentan en el entorno y aprender

de éstas, saliendo fortalecidas a través de su aprovechamiento como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia.

SUSTENTO METODOLÓGICO

El avance investigativo es desarrollado en el paradigma cualitativo interpretativo, a través del método fenomenológico con apoyo a la hermenéutica, porque involucra, develar la realidad de los hechos. Al respecto Martínez (2015) explica que “la realidad debe ser abordada desde la intersubjetividad, por lo que se requiere, operaciones acordes a la naturaleza del fenómeno social estudiado propio de estudios cualitativos” (p.89).

El escenario para la investigación son las empresas ubicadas en Alto Barinas Norte del municipio Barinas estado Barinas. Los informantes clave serán considerados por tres (3) informantes claves trabajadores de estas empresas. Las técnicas para obtener la información serán a través de la entrevista a profundidad y la observación participante.

Continuando con Martínez (Ob. cit) señala las técnicas de análisis para el procesamiento de la información serán de tipo categorial, estructuración, contrastación, triangulación y teorización. Por otra parte, el proceso de análisis de información se procesará en varias matrices que han de permitir el respectivo análisis y comprensión de orden superior desde las categorías y subcategorías que develarán los hallazgos para exhibir el corpus teórico.

VISIÓN PROSPECTIVA

En el presente avance, el propósito general de la cual emerge estos aportes teóricos, se focalizan desde la formación de la alta gerencia desde la visión emergente en la resiliencia organizacional en el contexto pandemia COVID-19. Es por eso, que en la actualidad están signadas por una profunda incertidumbre que impacta notablemente la alta gerencia, enfrentándose a retos que conlleven a nuevos modelo de investigación que conduzca a cambios

organizacionales de manera que logren alcanzar la efectividad, eficiencia, objetivos y metas en la organización.

Por otra parte, este avance se proyecta como un aporte teórico sobre una nueva visión emergente de la alta gerencia, en esta era de la sociedad del conocimiento, como una prospectiva del futuro gerencial en las organizaciones, donde se presenten menos situaciones de riesgos e incertidumbre en las próximas décadas. Siendo aún más relevante, qué la alta gerencia empresarial esté preparada para administrar todos los recursos financieros y tecnológicos de una organización.

REFERENCIAS

- Alviso, 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.
- Drucker, P. (2013). **Aporte Teórico a la Dinámica de la Gerencia con una Visión Emergente**. Editorial Norma. Bogotá.
- Finestreli, P. & Capris, J. (2020). **Resiliencia en las Empresas**. Madrid: Paidós.
- Jaime, O. (2019). **Resiliencia Organizacional**. México: Editorial Diana.
- Malavé, G. & Piñango, M. (2020). **La Alta Gerencia Empresarial**. Perú: Lexicom
- Marvaes, A. (2020). **Las Organizaciones en Tiempo de Crisis**. Bogotá: Bolívar.
- Maculad, A. & Lozano, C. (2020). **La Resiliencia en las Organizaciones**. Cartagena: Bolívar.
- Ochoa, L. & Chirino, A. (2021). **Alta Gerencia en Tiempo del COVID-19**. Lima: Peisa.
- Rubio, P. (2019). **Resiliencia en el Gerente**. Lima. Perú.
- Valdez, R. (2015). **Gerenciar en las Organizaciones**. ITA: Colombia.