

GERENCIA ESTRATÉGICA: UNA TEORÉTICA DESDE UNA VISIÓN DE COMPETENCIAS RESILIENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA MUNICIPAL



Autora: Saida Guevara.

Correo electrónico: guevarasaida2024@gmail.com

Licda. en administración

Msc. en Gerencia Pública.

Doctoranda en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0414-4614598

Recibido: 20/10/2025 **Aprobado:** 25/11/2025

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito Generar una aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de resilientes en la conducción de la gestión estratégica pública municipal en la Alcaldía de Biruaca del estado Apure. Los constructos teóricos son: La resiliencia, la competencias, gerencia estratégica y la gestión administrativa pública municipal. Los Fundamento Legales en que sustenta esta tesis doctoral, primeramente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005) y el Plan de la Patria (2019-2025), la investigación tiene como escenario de estudio la Alcaldía de Biruaca, municipio Biruaca del Estado Apure. En este recorrido se analizaron las Teorías: Teoría Humanista de Carl Roger (1961), Teoría de Aprendizaje Organizacional de Perlo, C. (2005) y la Teoría Ecológica Urie Bronfenbrenner (1979). Es de resaltar que este estudio se fundamenta en el paradigma postpositivista. Por lo tanto, la relevancia del estudio de la investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo, que consiste en comprender la conducta de las personas. El método fenomenológico y el hermenéutico según Spielberger (1975). En este sentido, se seleccionaron cinco (5) informantes clave que reúnen los criterios: Jefa de Planificación y Presupuesto, Administradora, Tesorero, Sindico y 1 Analista de nivel VII. En relación a la forma de recolectar la información, se emplearon técnicas de la investigación cualitativa, tales como la observación y la entrevista en profundidad. En consistencia a lo develado, se planteó para el análisis e interpretación de la información; la categorización, la estructuración, la triangulación y la teorización. El presente estudio esta enmarcado en la línea de investigación: Gerencia social y empresarial en tiempos de incertidumbre. Este estudio comprobó la importancia de la gestión y la competencia resilientes en la gerencia estrategica pública municipal, estableciéndose que es importante que las instituciones pública implementen una gestión que le permitan desarrollar una conducta resiliente con la finalidad de responder con efectividad, ante eventos críticos a los que constantemente está expuesto la Alcaldía de Biruaca, municipio Biruaca del Estado Apure.

Descriptor: Gerencia estratégica, Competencias Resilientes y Gestión Administrativa pública



STRATEGIC MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH TO RESILIENT COMPETENCIES IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

ABSTRACT

This study aims to generate a theoretical approach to strategic management from a resilient vision in the conduction of municipal public strategic management in the Mayor's Office of Biruaca, Apure state. The theoretical constructs are: Resilience, competencies, strategic management and municipal public administrative management. The Legal Foundations on which this doctoral thesis is based, firstly the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (1999), Organic Law on Prevention, Conditions and Work Environment (LOPCYMAT 2005) and the Plan de la Patria (2019-2025), the research has as a study scenario the Mayor's Office of Biruaca, Biruaca municipality of Apure State. In this tour, the following theories were analyzed: Carl Roger's Humanistic Theory (1961), Perlo's Organizational Learning Theory, C. (2005), and Urie Bronfenbrenner's Ecological Theory (1979). It is noteworthy that this study is based on the post-positivist paradigm. Therefore, the relevance of the research study is based on the interpretive paradigm, which consists of understanding people's behavior. The phenomenological and hermeneutic method according to Spielberger (1975). In this sense, five (5) key informants were selected who meet the criteria: Head of Planning and Budget, Administrator, Treasurer, Trustee, and 1 Level VII Analyst. In relation to the way of collecting the information, qualitative research techniques were used, such as observation and in-depth interviews. In consistency with what was revealed, it was proposed for the analysis and interpretation of the information; Categorization, structuring, triangulation, and theorization. This study is part of the research line: Social and Business Management in Times of Uncertainty. This study confirmed the importance of resilient management and competencies in municipal public strategic management, establishing the importance of public institutions implementing management strategies that allow them to develop resilient behavior in order to respond effectively to critical events to which the Municipality of Biruaca, Biruaca Municipality, Apure State, is constantly exposed.

Descriptors: Strategic Management, Resilient Competencies, and Public Administrative Management

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones ya sean publicas, privadas o mixtas, siempre manejan retos similares como son los cambios, la innovación tecnológica y las aperturas económicas, para así saberse mantener activas a los requerimientos de la sociedad. En este orden de ideas, conviene reflexionar que las empresas e



instituciones gravitan en un marco de toma de decisiones medidas y tradicionales, lo cual las hace vulnerables a desaparecer intempestivamente, porque la dirección de la gerencia moderna gira en torno a su capacidad resiliente y la habilidad para lograr transformaciones inmediatas.

En la actualidad, se habla de organizaciones exponenciales, que son aquellas, según Vaca y Contreras (2019), las que logran resultados exitosos, mediante la práctica de habilidades disruptivas que conducen a la agilidad empresarial, mediante políticas de mejora gradual y sostenible; es decir, el crecimiento apela a éstos nuevos conceptos de gestión frente a amenazas y cambios que eventualmente pueden causar daño a la supervivencia de las mismas.

Por tanto, la facultad de superar la adversidad se basa en la habilidad de los administradores y gerentes para reinventar los modelos y estrategias en tiempos de crisis, dado los escenarios vulnerables y el desempeño complejo. A este punto, conviene subrayar la liquidez de las empresas como motivo de análisis; pues no constituye una ventaja competitiva, y tampoco un éxito, dada la realidad cambiante de los mercados. En este sentido, enfrentar condiciones de riesgo constituye lo que muchos denominan ‘un mal necesario’, y conocida desde la perspectiva económica, “la destrucción creativa” (Dekker y Doe, 2020: 3), es decir, “un proceso de autoflagelación acelerada que consiste en destruirse a sí mismo, y luego, revertir o cambiar sus resultados en condiciones más favorables que garanticen la prosecución de los procesos, antes que los supere la competencia”.

Por ello, la gerencia y resiliencia estratégica es una de las áreas que en los últimos años ha despertado el interés de numerosos investigadores y profesionales y parece que la tendencia es que continúe en aumento, debido a la gran dinamicidad del entorno en el que las empresas y organizaciones operan actualmente (Sanchis, 2017). Dentro de estos importantes aspectos, se encuentran inmersos las adversidades, situaciones difíciles y de riesgo que viven las organizaciones a escala mundial.

Este contexto no es diferente en países latinoamericanos, especialmente en países considerados en vías de desarrollo como los de América Latina y otros Estados, marcados por una profunda crisis económica, política y social; lo cual



demanda de acertadas estrategias gerenciales y competencias gubernamentales, a través de la ejecución de políticas públicas que alcancen las expectativas de los ciudadanos.

En retrospectiva, esta realidad hoy es distinta a como fue asumida durante los años setenta, donde el concepto de invulnerabilidad, asociado a la capacidad de lograr un buen ajuste y un desarrollo normal, a pesar de las presiones de estrés y adversidad, estaría predeterminado por una dotación inmodificable dada a nivel genético y por lo tanto no representaría un aspecto susceptible de ser estimulado o protegido en los individuos. En este sentido, Benítez y Barrón (2018: 56), indican:

La historia individual de la persona adulta está marcada por acontecimientos familiares e interacción con otras personas: estilos de vida, formación y separación de parejas, nacimientos, enfermedades, muertes, migraciones, entre otras; en un tiempo histórico y social cambiante. Las experiencias positivas dan resultados adaptativos; los factores protectores, por su parte, manifiestan sus efectos ante la adversidad, modificando la respuesta del sujeto en un sentido comparativamente más adaptativo que el esperable.

Por ello, las sociedades se encuentran inmersas en un complicado proceso de transformación, no planificada, que está afectando la forma de vivir, de comunicarse, de trabajar y de resistir ante los cambios vertiginosos. Estas transformaciones tienen un reflejo visible en la sociedad en general y en todas las instituciones y organizaciones. Es decir, se está haciendo necesario replantear las funciones que tradicionalmente se han venido asignando a la gerencia institucional, tanto pública como privada, y a los profesionales que en ella trabajan.

Por tanto, en diversos países, entre ellos Venezuela, estos sectores del ámbito gubernamental adolecen de graves fallas recurrentes en la administración y gerencia. En ese sentido, es interesante resaltar que, aun cuando las entidades regionales y locales manejan cuantiosos recursos, esto no repercute, por lo general, en el mejoramiento de los servicios públicos, ni contribuye a optimizar la calidad de vida de los ciudadanos.



Asimismo, se encuentra vinculado a otros factores que han impedido una mejor utilización de los recursos que manejan las entidades, tal como ha sucedido en Venezuela en los últimos años, ocasionado por una severa crisis económica y política, aunado a los embates de la Pandemia Mundial del Coronavirus del año 2020.

Desde una concepción general, se articula aspectos teóricos sobre la gerencia estratégica, la resiliencia, la administración pública, desde una visión de la gestión gubernamental en los escenarios locales o municipales; como valor compartido para la toma de decisiones, los cuales son propuestos desde una visión paradigmática, puesto que el éxito no se mide por los logros sino por los obstáculos que se enfrentan para crear oportunidades. Por tal motivo, las situaciones adversas demandan doctrinas y modelos proactivos de generación de valor.

En consecuencia, la teórica sobre la gerencia estratégica de competencias resilientes en el ámbito de la administración pública, entre ellas la gestión municipal, frecuentemente se ve marcada por situaciones que contradicen el accionar gubernamental, dado que la mayoría de los recursos percibidos son orientados a gastos de personal y funcionamiento, así como a financiar la existencia de un gran desorden administrativo que facilita y alimenta toda clase de irregularidades por parte de quienes tienen a su cargo la administración de los fondos municipales, hecho que ocasiona niveles de crisis.

Este escenario, generó situaciones de estrés laboral y falta de planificación de políticas públicas, lo cual evidenció el poco manejo estratégico de los gerentes para tratar la crisis y baja capacidad de competencias resilientes; lo cual se traduce en una falta de coordinación entre sí y con el resto de los organismos que conforman la administración pública, tanto para la ejecución de programas y proyectos como para la prestación de servicios, y en general para el logro de los objetivos del Estado. De esta manera, se hace necesario que los gerentes municipales, reciban las orientaciones y la formación necesaria para entender y desplegar la importancia de este tema, el cual no se le ha dado la verdadera relevancia en tiempo de crisis y modernidad.

Por ende, las instituciones que se mueven en este suelo inestable enfrentan los difíciles desafíos de garantizar acciones que puedan hacer frente a los imperativos



políticos, económicos y sociales actuales. De allí que la resiliencia, se caracteriza por un enfrentamiento efectivo ante eventos estresantes y por la capacidad de resistir y levantarse ante la adversidad; no se refiere sólo a la capacidad de resistencia del individuo, sino también a su capacidad de construcción positiva, de responder adaptativamente y crecer a pesar de las circunstancias difíciles. En este orden, el proceso gerencial de administradores y gerentes modernos, con enfoques resilientes, entre ellos los del ámbito gubernamental municipal, no es fija en el tiempo, pero implica un efecto duradero, un proyecto de vida, que hay que cultivarla.

Según la descripción anterior, “se establece que la resiliencia es la capacidad de la empresa para seguir en funciones; entregar servicios y productos, aún en situaciones de crisis o catástrofes; como forma de asegurar la continuidad del negocio” (Vaca y Contreras, 2020, p. 4). Esta abstracción científica de la resiliencia, es válida como para crear una explicación objetiva y pertinente con la dirección de empresas puesto que el desafío es cambiar con autenticidad. Es decir, se debe bosquejar el en estas categorías como hilo conductor del objeto de análisis.

En las dependencias gubernamentales del estado Apure esta realidad no es diferente, en especial el caso de estudio de la gerencia municipal de la Alcaldía de Biruaca, en donde las estrategias gerenciales y el desarrollo de competencias resilientes de la gestión municipal, se ve marcada por situaciones que contradicen el accionar gubernamental. Como se vislumbra, en la realidad del escenario de estudio, además del conocimiento de la investigadora por ser parte de la institución, en la Alcaldía de Biruaca del estado Apure.

METODOLOGIA

La presente tesis doctoral, se sustenta en la necesidad de avanzar en generar una aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la conducción de la Gestión Administrativa Pública Municipal de la Alcaldía de Biruaca del Estado Apure. En tal sentido, el enfoque epistemológico se refiere a las relaciones que el investigador establece para producir conocimiento. En tal sentido, Sánchez (2009: 101).



Que la investigación cualitativa es interactiva en dos aspectos. Por una parte, la interacción entre las diferentes partes del diseño; y por otra parte, por la permanente interacción entre investigador y participantes, en donde se admite que los valores de uno influyen en el otro, reconociéndose así la imposibilidad, y la inutilidad, de ejercer controles para lograr la neutralidad.

Es de resaltar que este estudio se fundamenta en el paradigma postpositivista, para producir conocimiento en las relaciones interactivas, siendo un proceso permanente de producción de conocimiento, donde los resultados son momentos parciales que se integran constantemente con nuevas interrogantes y abren nuevos caminos a la producción de conocimiento. La investigadoar desarrollar un proceso interpretativo y comprensivo, puesto que la postura epistemológica que lo orienta exige que sus técnicas y procedimientos apoyen el propósito de que las persona hablen por sí mismas, a través de la descripción, la interpretación y la comprensión en profundidad, y se logre conocer la experiencia particular y colectiva, los significados que elaboran y la visión de la realidad social que en consistencia al paradigma se asume, desde el enfoque fenomenológico - hermenéutico; el cual tiene como norte la interpretación y comprensión, su mayor reto es permitir identificar las experiencias vividas para interpretarlas y comprenderlas. En relación a esta perspectiva, se espera interpretar la realidad de las administraciones públicas municipales, específicamente la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure.

El método fenomenológico y el hermenéutico. En este sentido Flores (2015), afirma que la fenomenología estudia los fenómenos experimentados y percibidos por el hombre y permite el estudio de las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que la vive y experimenta. En cuanto a la hermenéutica, según Balza (201: 41), “constituye el método fundamentado en el dialogo, aquel que abre camino al razonamiento abductivo”. Dicho esto, es sumamente pertinente abordar este complejo campo desde la psicopedagogía, entendida como un recurso que debe tratar de asegurar que esas situaciones de aprendizaje se produzcan en las mejores condiciones posibles y como una herramienta útil a la institución para que ésta pueda hacer frente a sus cometidos.



Con miras de comprender lo planteado en la investigación se llevará a cabo en los propósitos planteado, se solicitará la colaboración del talento humano los cuales permitirán a la investigadora acercarse y comprender en profundidad la “realidad” social que se estudiara, en lo que respecta a Martínez (2004: 54), menciona, el informante clave “desempeña un papel decisivo en la investigación, siendo la persona con conocimientos especiales y buena capacidad de información”. En este sentido, se seleccionara cinco (5) informantes clave que forman parte de la gestión municipal y que reúnen los criterios: Jefa de Planificación y Presupuesto, Administradora, Tesorero, Sindico y 1 Analista de nivel VII.

En relación a la forma de recolectar la información, se emplearon técnicas de la investigación cualitativa, tales como la observación y la entrevista en profundidad, que de acuerdo con Hurtado (2009: 18), consisten en “procedimientos y actividades para obtener de un contexto particular información referente a su pregunta de investigación”. Por lo tanto, se utilizaron de acuerdo con el contexto la observación y la entrevista en profundidad, es por ello que desde los argumentos del autor puede ser muy relevante obtener los siguientes tipos de información: el contenido y la forma de la interacción verbal entre los sujetos, el contenido y la forma de la interacción con la investigadora en diferentes situaciones y ocasiones, la conducta no verbal: gestos, posturas, mímicas, los registros de archivos, documentos, artefactos u otro tipo de evidencia.

VALORACION DE LOS HALLAZGOS

En este momento del estudio se despliega todo el proceso de análisis e interpretación de la información recabada, lo que implica reducir, categorizar, clasificar, sintetizar y comparar la información obtenida durante el desarrollo de la investigación. (Lincoln y Guba, 2013). En este sentido, se procede a exponer la concepción que le atribuyen los actores informantes a los procesos y referentes que conforma el escenario de estudio como es la Alcaldía de Biruaca, Municipio Biruaca Estado Apure.



Para tal fin, se siguieron los intereses de la investigadora, que llevaron a reducir la información extraída de las entrevistas realizadas, mediante la categorización, estructuración y la teórica. Una vez realizado este proceso, se efectuó el análisis que permitió una comprensión en profundidad de los hallazgos, lo que constituye “el corazón de la actividad investigativa” (Martínez (2011: 296), dando paso a observar el mundo y las cosas de un modo diferente.

PROCESO DE CATEGORIZACIÓN

Tabla 1
Matriz de categorización: Informante clave I

Informantes clave I Preguntas/Respuestas	Subcategorías	Categorías
1. ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de la Alcaldía, promueve y estimula al potencial humano? R: Considero que en esta institución en mis años de servicios, la gerencia no tiene claro la importancia que es el talento humano, por lo que no se promueve por ningún lineamientos estimular al personal para que pueda realizar su trabajo con eficiencia. 2. ¿Conoce el personal la misión y la visión de la Alcaldía? R: El persona en su totalidad no tiene claro cual es la misión de la Alcaldía, y menos la visión, solamente conoce el organigrama porque esta colocado en una pizarra 3. ¿Como te adaptas a los cambios inesperados en tu entorno? R: Los cambios siempre son importantes para la Alcaldía, porque nos ubicamos en las nuevas tendencias como: la tecnología, en lo económico, en lo social y por lo tanto, debemos estar a la par de todo los avances que se genera en nuestro entorno.	Importancia del talento humano No se estimula al personal Desconocimiento de la misión y la visión Incertidumbre con las nuevas tendencias Manejo de la información	Gerencia Resistencia al Cambio

Fuente: Elaboración propia (2025)



ESTRUCTURACIÓN



Figura 1: Triangulación de técnicas y teoría, categoría, Agresividad en adolescentes.
Fuente: Elaboración propia (2025).

TRIANGULACIÓN DE FUENTES

Categoría/ Subcategorías	Informante Clave 1	Informante Clave 2	Informante Clave 3	Informante Clave 4	Informante Clave 5	Síntesis Integral
Pregunta N°1: ¿Cree Ud. que la línea gerencial actual de la Alcaldía, promueve y estimula al potencial humano?	Considero que en esta institución en mis años de servicios, la gerencia no tiene claro la importancia que es el talento humano, por lo que no se promueve por ningún lineamientos estimular al personal para que pueda realizar su trabajo con eficiencia.	Existe un gran descontento en cuanto a los sueldos, no existe una diferenciación potencial en los ingresos de los profesionales comparado a los del personal no estudiado.	En el caso de estimulación está un poco débil porque en esta Alcaldía tenemos personal con mucho potencial y no valoran ni aprovechan para sacarla adelante.	Ninguna	No, la Alcaldía no se esfuerza por mejorar las condiciones de sus trabajadores.	Una organización con anomalías en los procesos gerenciales requeridos para el correcto desarrollo humano, las condiciones laborales y la productividad, originará una toma de decisiones equivocada, dispersa de lo adecuado y de lo oportuno desvirtuada de los escenarios laborales la cual conllevaría a graves consecuencias por carecer de desarrollo organizacional de soporte estructural.
Gerencia						

Figura 1: Triangulación de técnicas y teoría, categoría, Agresividad en adolescentes.
Fuente: Elaboración propia (2025)



HOLOGRAMA DE LOS HALLAZGOS



Fuente: Elaboración propia (2025)

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

El propósito de esta tesis doctoral es generar una aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del estado Apure, la cual busca interpretar y comprender las competencias resilientes como fundamento en la actualización y formación de los mismos. De tal manera el entretejido de la investigación busca recabar y presentar alternativas desde una aproximación teórica de la gerencia estratégica pública municipal.

Desde lo planteado, en pertinencia a ello es relevante mencionar como función primordial que las organizaciones públicas municipales sean vinculante en la transformación del ser el cual debe estar fundamentado en los acontecimientos de orden mundial, nacional y regional, ante este importante interés, un escenario organizacional resiliente, es aquel que en momentos de cambios incitados por condiciones económicas o sociales y/o fruto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización, son competentes de mostrar un desempeño superior a otras y consiguen beneficios agregados a partir de circunstancias adversas o inesperadas.



Por consiguiente, esta construcción teórica está conformada por: La importancia de la teoría, la fundamentación teórica y la aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del estado Apure.

Es relevante la apología de esta investigación en la aproximación teórica en la cual estará consustanciada a los miembros que conforma la Alcaldía de Biruaca del estado Apure, las cuales plantean vías de conocimientos que se convierten en herramientas que generen redes de comunicación y favorezcan la incorporación masiva de saberes desde una perspectiva de competencias resilientes, garantizando el conocimiento a través del individuo y de su rol socializador a través de las herramientas comunicacionales.

Ante lo develado, se tomara en consideración la gerencia estratégica pública municipal, con el objetivo de favorecer el intercambio de opiniones y la generación de discusiones que conlleven la elaboración de aprendizajes en forma interactiva y de diálogo, buscando desde la relevancia de los acontecimientos generar conocimientos individual y/o colectivo, así como la consolidación de aquellos que ya hayan sido adquiridos.

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

El propósito de esta tesis doctoral es generar una aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del estado Apure, la cual busca interpretar y comprender las competencias resilientes como fundamento en la actualización y formación de los mismos. De tal manera el entretejido de la investigación busca recabar y presentar alternativas desde una aproximación teórica de la gerencia estratégica pública municipal.

Desde lo planteado, en pertinencia a ello es relevante mencionar como función primordial que las organizaciones públicas municipales sean vinculante en la transformación del ser el cual debe estar fundamentado en los acontecimientos de orden mundial, nacional y regional, ante este importante interés, un escenario organizacional resiliente, es aquel que en



momentos de cambios incitados por condiciones económicas o sociales y/o fruto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización, son competentes de mostrar un desempeño superior a otras y consiguen beneficios agregados a partir de circunstancias adversas o inesperadas.

Por consiguiente, esta construcción teorica esta conformada por: La importancia de la teoria, la fundamentación teorica y la aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del estado Apure.

Es relevante la apología de esta investigación en la aproximación teórica en la cual estará consustanciada a los miembros que conforma la Alcaldía de Biruaca del estado Apure, las cuales plantean vías de conocimientos que se convierten en herramientas que generen redes de comunicación y favorezcan la incorporación masiva de saberes desde una perspectiva de competencias resilientes, garantizando el conocimiento a través del individuo y de su rol socializador a través de las herramientas comunicacionales.

Ante lo develado, se tomara en consideración la gerencia estratégica pública municipal, con el objetivo de favorecer el intercambio de opiniones y la generación de discusiones que conlleven la elaboración de aprendizajes en forma interactiva y de diálogo, buscando desde la relevancia de los acontecimientos generar conocimientos individual y/o colectivo, así como la consolidación de aquellos que ya hayan sido adquiridos.

Teórica De La Gerencia Estratégica Desde Una Visión De Competencias Resilientes En La Gestión Administrativa Pública Municipal De La Alcaldía De Biruaca Del Estado Apure

La Aproximación teórica de la gerencia estratégica desde una visión de competencias resilientes en la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del estado Apure, se generaron reflexiones que permiten repensar y comprender la gestión administrativa pública municipal de la Alcaldía de Biruaca del



estado Apure, desde una visión de competencias resiliente. Es así que se construyó un nuevo “modo de mirar” los hechos, un modo de organizarlos y representarlos conceptualmente a través de una nueva red de relaciones entre sus partes constituyentes. En este contexto, a continuación se presentan los pilares de la teoría generada y sus componente.

Pilar I: Gerencia

Es de hacer mención que los hallazgos encontrados de la categoría gerencia, aportaron los siguientes subcategorías develadas, que permitió generar la Aproximación teórica entre ellos se tiene; El personal de la Alcaldía de Biruaca, no tiene ningún estímulo en la realización de su trabajo, igualmente el personal desconoce la misión y la visión de la Alcaldía, el personal no se siente capaz de tomar decisiones, existe una ausencia de motivación laboral y por su puesto no hay reconocimiento y mejora laborable.

No obstante, el compromiso de la institución es ofrecer una estructura física apropiada, un espacio saludable y seguro en cuanto a los beneficios del empleado deben tener un salario justo y todos los beneficios que la ley del trabajo tiene estipulado, la organización debe motivar al empleado con reconocimientos, capacitación, y si está dentro de las posibilidades financieras de la organización cada cierto tiempo crear métodos de regalías económicas a los trabajadores que fueron vanguardia o se destacaron por la excelente labor que hacen.

A la luz de lo expresado, toda organización debe tener claro que el reconocimiento representa un instrumento de gestión que fortifica la relación de la organización con el talento humano y que origina cambios positivos internamente. Por ende, cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Pilar II: Resistencia al Cambio

De manera integrativa, la categoría resistencia al cambio, generaron las subcategorías develadas por los informantes clave: Incertidumbre frente al cambio,



miedo aprender nuevos métodos y estrategias, mucho desanimo y apatía y estre y poco control de la inteligencia emocional.

Sin duda alguna, el cambio es un fenómeno social que acontece en distintos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipo y manifestaciones. Debido a esto, este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (López, M. 2013), existen grandiosas potencias de fuerzas de carácter individual, organizacional y social que promueven la estabilidad organizacional y eventualmente la resistencia al cambio.

Por su parte, Robbins y Judge (2006) hablan de dos razones por la que se presenta la resistencia al cambio: la pérdida de lo conocido y la pérdida personal. La primera es la aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo; la segunda está referida al status quo conquistado.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son la confluencia de estructuras mentales y estructuras objetivas que guían las prácticas sociales, gerenciales y laborales. Estas dependiendo su dimensión, si están explícitas a gestionar cambios a nivel de toda la organización, debe tener preparación para no ser sorprender a la masa laboral y el timón productivo. De modo, que son los líderes gerenciales los que tienen un compromiso esencial para reconducir contextos conflictivos y evitar situaciones de caos más aun cuando se piensan generar cambios a nivel de la estructura organizativa y que también implica a personas, procesos y tecnologías.

Pilar III: Organización Positiva y Resiliente

La categoría organización positiva y resiliente, se genero las siguientes subcategoría develada: Trabajar en equipo y en unión, compromiso, enfrentar adversidades, talento humano formado en diversas áreas y el aumento de la motivación y sentido de pertenencia. Generalmente aquella organización es que gozan de excelencia están conformadas por equipos de alto desempeño y cuentan con una alta dosis de inteligencia emocional. Para ello, las habilidades sociales se



ejercitan y son, en gran medida, el pedal de transformación y evolución de nuestras instituciones. Por lo tanto, la fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia. Cuanta más cohesión coexista, es más factible que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Al hablar de organización saludable implica referirnos a dos conceptos: organización y salud. Estos hacen referencia a los modos en que se estructuran y gestionan los métodos de trabajo, tomando en consideración el diseño de los puestos, las jornadas laborales, los estilos gerenciales, la efectividad y eficacia organizacional y las tácticas o estrategias organizacionales.

Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos, pues una organización saludable, positiva y resiliente es aquella caracterizada por invertir esfuerzos de colaboración, metódicos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, generando comodidad en los puestos de trabajos bien diseñados y significativos, propiciando ambientes sociales de apoyo y finalmente brindar oportunidades ecuánimes y posibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida.

Pilar IV: Competencias

La categoría competencias, se generaron subcategorías que son: Felicidad laboral, méritos, protocolos, y profesional la mayoría de las organizaciones ya no están conformes de tener en sus listas de profesionales, personas competitivas con grandes conocimientos, expertos en procesos, en mercados o en cualquier otra materia. Sino que en la actualidad demandan habilidades sociales y personales, considerado como ese conjunto de estrategias adquiridas que facilitan la interacción, relación y comunicación de manera eficaz y orientada a la consecución de nuestras metas.

Según Iruarrizaga (1997): "La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los



sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas."Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos, puesto que la mayoría de las organizaciones desafían retos que requieren de mucha inteligencia social en esa esfera organizacional.

Por lo general las organizaciones excelentes están conformadas por equipos de alto desempeño y con una elevada dosis de inteligencia emocional por lo que las competencias se ejercitan y son, en gran medida, la palanca de transformación y crecimiento de nuestro ámbito organizativo. De tal modo que sería beneficioso desarrollar competencias en la Alcaldía de Biruaca, municipio Biruaca del estado Apure, esto permitiría: mayor facilidad para lograr los objetivos, elevar la autoestima de los trabajadores, contar con la capacidad de liderazgo, tener una actitud mental positiva, felicidad laboral, ser un agente de cambio, tener una mente abierta y mayor tolerancia, astucia para resolver problemas, ser conciliador y por último consolidar un maravilloso desarrollo personal.

Pilar V: Gestión Estructurada y Planificación

En la categoría gestión estructurada y planificación, las subcategorías que se generaron son: Baja productividad y eficiencia laboral, ausencia de liderazgo, los gerentes no se preocupan por los problemas de los empleados y no existen condiciones ergonomicas para garantizar un buen trabajo.

En este sentido, las organizaciones representan una esfera de usos múltiples, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas conformadas por personas. En todas organizaciones, la comunicación y el trabajo en conjunto es esencial para el logro de objetivos organizacionales. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles. Lo expuesto anteriormente, le permite a la autora de la investigación coincidir con sus planteamientos puesto que los mismos reflejan



que el potencial humano simboliza un pilar fundamental que sustentan las funciones y objetivos de la organización.

Desde una perspectiva más general, las organizaciones son sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones, pero no cabe duda que son los seres humanos la esencia de la diferencia entre la complejidad de organizaciones y su acercamiento hacia el éxito o fracaso. Resulta claro, que una organización es exitosa, cuando existe concordancia con las interacciones entre sus seres humanos y es que son las personas quienes tienen la tarea de desarrollar los distintos procesos respetando los esquemas adecuados de flujo comunicacional, manejo de procesos y decisiones adecuadas y efectivas.



Figura 2: Holograma de la Construcción Teórica
Fuente: Elaboración propia (2025)



REFLEXIONES FINALES

La agresividad en los adolescentes se refiere a un comportamiento impulsivo, violento o desafiante que puede manifestarse tanto en actitudes verbales como en acciones físicas, de allí, que este comportamiento suele estar motivado por factores emocionales, sociales o familiares que generan frustración, ansiedad o sentimientos de inseguridad, debido a que la agresividad durante esta etapa de desarrollo es común debido a los cambios hormonales y a la búsqueda de identidad, pero cuando se vuelve excesiva o descontrolada, puede afectar negativamente el bienestar del adolescente y su entorno.

En el ámbito de la educación media, el manejo de las conductas agresivas requiere estrategias pedagógicas centradas en la creación de ambientes seguros y de respeto mutuo, se hace fundamental establecer normas claras, promover habilidades de comunicación asertiva y desarrollar programas de orientación y apoyo psicológico. La intervención temprana y el trabajo en la resolución de conflictos contribuyen a reducir los episodios de violencia y fomentan un clima escolar positivo, que favorece el aprendizaje y el desarrollo emocional de los estudiantes.

De igual manera, se debe comprender que la socialización e integración de estudiantes con conductas agresivas representan un desafío importante en las instituciones educativas, es imprescindible implementar programas que promuevan la empatía, la inclusión y el trabajo en equipo, facilitando que estos jóvenes mejoren sus habilidades sociales y puedan integrarse de manera saludable en la comunidad escolar. La participación en actividades grupales, la orientación psicológica y el acompañamiento especializado son estrategias clave para potenciar la aceptación y reducir los comportamientos agresivos, promoviendo un ambiente más inclusivo y respetuoso.

En síntesis, hay que vislumbrar los retos que enfrenta la educación media en la prevención y manejo de conductas agresivas están ligados a la complejidad de la psicoafectividad de los adolescentes, por cuanto se hace necesario fortalecer la formación de docentes en el reconocimiento y abordaje de estas conductas, así como integrar enfoques preventivos que incluyan la promoción de la autoestima, la empatía



y el manejo adecuado de las emociones, de allí que la colaboración entre familia, escuela y comunidad es esencial para crear una red de apoyo que facilite el desarrollo integral del adolescente, ayudándolo a canalizar sus emociones de manera positiva y construir relaciones más sanas y equilibradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cáceres, N. D. (2017). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2),
- Camacho G., S. G. (2016). Resiliencia: Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional. Tesis Profesional para obtener el título de: Licenciada en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad de México.
- Fernández, D., J. (2021). Importancia de la resiliencia en la administración de un laboratorio de la Ciudad de Chiclayo en tiempos del COVID-19. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas.
- García Arranz, F. G. (2016). *Resiliencia en la escuela: Proyecto de Acción Tutorial para el desarrollo de Factores Resilientes*. Trabajo de Grado. Universidad de Valladolid-Segovia-España. Facultad de Educación de Segovia, Departamento de Psicología.
- Goncalvez, M. (2017). *Capacidad y factores de resiliencia de niños y niñas en edad escolar. Investigación y Formación Pedagógica*. Revista del CIEGC. Año 3 N° 5 / Enero – junio 2017. 26 – 44Año 3 N° 5 / Enero – junio 2017. 26 – 44. (Fecha de consulta: 09/01/18).
- López Hidalgo, I. V. (2012). “*Niveles de resiliencia en los docentes de primaria de las instituciones públicas de Ventanilla y Callao*”. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado. Lima – Perú.
- Martínez (2010). *Metodología de la investigación bibliográfica, archivística y documental*. México, McGraw-Hill.
- Piaget, J. (1946). Teoría Evolutiva. Psicología Evolutiva. México: Trillas..
- Piaget, J. (1956). Psicología. Tratados y Manuales Grijalbo. México – Barcelona – Buenos Aires.



Polo, S. A, C. (2017). Estrategia administrativa de Claro: resiliencia organizacional o sinergia organizacional. Universidad de La Salle, Ciencia Unisalle, Administración de Empresas Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible – FEEDS. Universidad de La Salle, Bogotá.

Resiliencia Estratégica. (s. f.). Recuperado 21 de abril de 2018, de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=309&t=RESILIENCIA207-230>.

Reyes, A., I. (2020). Relación entre Potencial de Desempeño Resiliente y Seguridad Operacional en una Organización de Aviación Militar: Factores Organizacionales Contribuyentes. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Roa Semprún, G.R. (2013). *Resiliencia y equipos de trabajo en educación básica primaria*. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister S. en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo-Zulia. Venezuela.

Rodríguez, N. (2013). *Estrés laboral y resiliencia en docentes de educación básica*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Orientación, Mención Educación. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maestría en Orientación Educativa, Noviembre de 2012.

Vaca, H., y Contreras, F. (2019). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible. Universidad de las Fuerzas Armadas-Extensión Latacunga/Ecuador.

Vigotski, L. (2001). Psicología pedagógica. Aique: Buenos Aires.

Zempoalteca Duran, B., Morita A. A., Salinas Ibañez, J., González Martínez, J., Guzmán Flores, T. (2015). *Resiliencia docente como estrategia para afrontar los cambios y las exigencias de la sociedad red. Eje temático: Competencias claves para el siglo XXI*. XVIII Congreso Internacional EDUTEC "Educación y Tecnología desde una visión Transformadora" – Noviembre 2015. ISBN: 978-84-608-3627-81. Riobamba-Ecuador.

