CONCEPCIONES DEL LIDERAZGO RESILIENTE PARA LA GOBERNABILIDAD

AUTOR: JULIO CESAR RODRÍGUEZ PÉREZ

RESUMEN

El propósito de este artículo fue describir las concepciones del liderazgo resiliente para la gobernabilidad, en sentido la resiliencia es entendida como una forma eficaz de afrontar las situaciones de adversidad, el liderazgo resiliente permite conocerse así mismo, estar dispuesto a romper paradigmas, cambiar sus esquemas mentales y atreverse a salir de la zona de lo conocido hacia la zona de lo desconocido, lo que implica transformar los pensamientos y las acciones, por su parte la gobernabilidad implica que la capacidad de gobernar de los gerentes ha de estar fundamentada en lograr un equilibrio entre las demandas de los actores organizacionales y de la sociedad, pues ambos esperan que sus necesidades sean satisfechas. Para la realización de esta investigación se utilizó la técnica de revisión bibliográfica y el análisis de contenido, bajo los postulados del enfoque cualitativo del paradigma interpretativo. Los tópicos abordados fueron: el liderazgo desde diversas perspectivas filosóficas, la conexión entre el liderazgo y la resiliencia, las cualidades de un líder resiliente y la gobernabilidad. Se concluye que el liderazgo resiente contribuye a la apropiación del autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación, como aspectos fundamentales para alcanzar la gobernabilidad hacia la puesta en sintonía con lo social y el buen gobierno.

Palabras Clave: liderazgo resiliente, gobernabilidad

ABSTRACT

The purpose of this article was to describe the conceptions of resilient leadership for governance, in the sense that resilience is understood as an effective way of dealing with adversity situations, resilient leadership allows one to know oneself, be willing to break paradigms, change their schemes mental and daring to leave the zone of the known towards the zone of the unknown, which implies transforming thoughts and actions, for its part, governability implies that the ability of managers to govern must be based on achieving a balanced between the demands of organizational actors and society, since both expect their needs to be satisfied. To carry out this research, the bibliographic review

technique and content analysis were used, under the postulates of the qualitative approach of the interpretive paradigm. The topics addressed were: leadership from various philosophical perspectives, the connection between leadership and resilience, the qualities of a resilient leader, and governance. It is concluded that resent leadership contributes to the appropriation of self-knowledge, commitment, respect, inclusion, trust, reciprocity, articulation, flexibility, creativity and communication, as fundamental aspects to achieve governance towards tuning in with the social and good governance.

Keywords: resilient leadership, governance

Introducción

Los cambios y transformaciones del mundo globalizado, han conllevado al estudio del comportamiento de los líderes y del talento humano en las organizaciones, en tal sentido se requieren nuevas habilidades y competencias para afrontar con éxito las situaciones desconocidas que están emergiendo, el liderazgo es la capacidad de influir, motivar a las personas y grupos para que el logro de los objetivos organizacionales.

La resiliencia es la capacidad para enfrentar las situaciones de crisis, adaptarse a los cambios y superar las adversidades, a su vez es insumo fundamental para el aprendizaje organizacional, por su parte el liderazgo resiliente tiene la capacidad para inspirar a los demás a estar preparados para hacer frente a la circunstancias caóticas que se presenten, adaptarse a los cambios, superar las vicisitudes y aprovechar las oportunidades, de ello se desprende la relación dialógica entre estos elementos en el sentido de que ambos se complementan.

Peralta y Velásquez (2010), plantean diez cualidades, las cuales se convierten en guías para orientar la formación de un líder que desea construir resilencia, logrando así desarrollar el autoconocimiento como un proceso de autoreflexión para identificar debilidades y capacidades, el compromiso contribuye a practicar comportamientos éticos y morales, al mismo tiempo permite develar diversas alternativas para la solución de situaciones por resolver, el respeto y la confianza son valores para lograr el auto reconocimiento y el reconocimiento de los demás hacia uno.

Continuando con las cualidades se tiene, la inclusión está relacionada con la integración del talento humano en la toma de decisiones y beneficios que otorgue

la organización, la reciprocidad es apropiarse de la recursividad para deslastrarse de la linealidad que ha marcado los procesos organizacionales, la articulación es aprovechar los atributos del pensamiento sistémico para lograr la interconexión, la flexibilidad para estar preparados y adaptarse a las nuevas tendencias que van emergiendo, la creatividad es un elemento para la generación de nuevas ideas e innovaciones y la comunicación no es más que un proceso de retroalimentación para la participación activa del talento humano, donde es fundamental que todos los actores dominen y manejen la misma información.

Finalmente, se tiene la gobernabilidad está referida a la capacidad de gobernar, un sistema viable que comprende el carácter sociopolítico de la organización, el equilibrio entre las necesidades de la población, actores organizaciones y las necesidades atendidas, la visión de futuro, las formas legitimas de gobierno, la capacidad para hacer frente a las situaciones de crisis, entre otros.

De lo planteado anteriormente, se tiene que el propósito de esta investigación fue describir las concepciones del liderazgo resiliente para la gobernabilidad, y como propósitos específicos; describir la fundamentación teórica del liderazgo resiliente y comprender los atributos de la gobernabilidad, la metodología utilizada fue el análisis de contenido del enfoque cualitativo.

Fundamentación teórica del liderazgo resiliente

Una mirada del asunto: el Liderazgo desde diversas perspectivas filosóficas

Si bien es cierto que el término liderazgo se ha ido cambiando y transformando en el transcurrir del tiempo, de acuerdo a lo planteado por Bass (1990). Se tiene que desde la edad antigua los poemas homéricos develan las cualidades morales y espirituales relacionadas con la nobleza, la astucia y el

sentido del deber de una clase selecta capaz de ejercer el ejercicio de lo que hoy llamamos liderazgo. Más tarde Sócrates plantea cómo la acción del servicio es lo que debe privar en quienes dirigen el gobierno; una mezcla de moral, política y justicia era el fin ulterior de la actividad humana en la responsabilidad de gobernar para los ciudadanos. Por su parte, Platón ya recoge aspectos relacionados con esta materia y es que en su diálogo de Gorgias expone que el liderazgo es una habilidad para salvar las almas de los ciudadanos y aún más la expresa cómo una habilidad capaz de introducir en los demás la justicia, la prudencia y virtudes en el corazón de estos.

Aristóteles por su parte, lo plantea como una felicidad, y que las competencias o habilidades, no son menos necesarias que los valores, aquí se denota una apreciación del liderazgo desde el interior de quienes lideran; es decir como un rasgo inherente a la personalidad para el ejercicio de tan importante papel. También al igual que su maestro se detiene en la vocación de servicio frente a los demás, donde el hombre no puede aspirar sólo a su bien personal puesto que es un ser social; aquí se deja entrever el carácter colectivo donde no es posible liderar apartado de la las relaciones que se dan con los demás. Se aprecia además como Aristóteles plantea características esenciales que deben poseer los líderes estas son: la virtud, la moral, el servicio, el desapego, la habilidad, la responsabilidad, la ética y la competencia.

Ahora bien se presenta en este apartado, la definición que nos aporta Robbins (2004), en relación al liderazgo, el cual es una capacidad de influir en los grupos para que trabajen en función del logro de los objetivos organizacionales, comprende un proceso caracterizado por la interacción y la visión compartida, implica establecer una dirección, visión y estrategias para alcanzar las metas,

alineando al talento humano y al mismo tiempo motivándolas.

Sumado a lo expuesto, es significativo hacer mención a una estrategia que han de asumir los líderes en las organizaciones, que lleva por nombre la resiliencia, en la cual los líderes se apropian de la capacidad para superar la adversidad y proyectar a futuro u conjunto de respuestas o comportamientos de superación y/o afrontamientos. Es así como el líder es también una fuente clave del clima emocional de la organización y su empuje puede movilizar a todo un grupo en la misma dirección Goleman (1998).

De lo anteriormente planteado, me permito develar que existe una conexión entre el liderazgo y la resiliencia, para Peralta y Velázquez (2020), está fundamentada en que ambos se complementan para desarrollar su potencial de solidaridad o de competencia, por lo tanto estos términos tienen puntos de en encuentro en común, como por ejemplo el desarrollo de capacidades en el talento humano y la organización para el logro de un objetivo completo.

Por lo tanto la resiliencia conlleva a que los individuos se muestren fuerte ante las crisis y el motiva e impulsa los cambios para ser mejores. Apropiarse del nuevo liderazgo del siglo XXI desde el enfoque de la resiliencia de forma recursiva amerita de la solidaridad por un lado y la competitividad por el otro, de ahí la relevancia de asumir estos dos términos de manera articulada, recíproca y complementaria para ser aplicada en cualquier ámbito bien sea político, de negocios, social o ambiental, entre otros.

Seguidamente, se discute en este momento en relación al liderazgo en resiliencia, Peralta y Velázquez (2020), lo definen como cualquier ser humano capaz de inspirar, generar, impulsar y motivar sinergias positivas en un grupo humano del cual el forma parte, en donde esta capacidad emerge de principios éticos, fundamentada en la

coherencia entre sus pensamientos y acciones, sus características principales son la perseverancia y la creatividad coadyuvando así a fortalecer la habilidad para resistir las crisis o adversidades y motivando a su entorno a hacer lo mismo.

De la misma manera, el liderazgo caracterizado por la resilencia tiene la capacidad de recuperarse de forma tal que tanto los demás y el mismo se fortalezcan frente a las amenazas, al mismo tiempo el líder en resiliencia comprende y saca provecho de las oportunidades de la realidad, es altamente responsable, se fortalece frente a las crisis e impulsa el fortalecimiento de sus asociados. Por lo tanto la resiliencia como clave del liderazgo comprende asumir un nuevo estilo de liderar caracterizado por el amor, la fe, la esperanza, el agradecimiento la disciplina, la proactividad, la perseverancia y la integridad.

Continuando con el liderazgo resiliente, se describe en este apartado las cualidades que ha de practicar un líder para orientar, conectar, promover y aplicar los procesos hacia la resilencia y la gobernabilidad, las cuales han de consolidarse Peralta y Velázquez (2020), nos develan diez cualidades como son: Autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación, las cuales se transforman en referentes motivacionales, afectivos y actitudinales para quienes desean asumir una nueva forma de ser líder. Por lo tanto su aplicación requiere el reconocimiento de sí mismo y ser consciente de sus fortalezas y debilidades, para lo cual primero debe ser líder de su propia vida, antes de pretender liderar a otros.

El autoconocimiento, como proceso reflexivo conlleva a reconocer debilidades, capacidades para hacer frente a la realidad diaria y a las situaciones de crisis, de igual forma se convierte en un aspecto relevante para tener consciencia de la relaciones

personales con los demás, con un medio y un territorio, emerge en la individualidad de cada ser, en sus potencialidades y es influenciada por el contexto de vida.

El compromiso, es el primer paso hacia la acción, está basado en la condición que permite a una persona actuar de acuerdo a principios éticos, contribuye a brindar alternativas en la búsqueda de soluciones a situaciones por resolver, comprende la práctica la disciplina, honestidad, integridad y audacia para resolver de forma creativa e innovadora las situaciones que se presentan en el entorno y sobre todo permite desarrollar competencia para estar dispuesto a dar lo mejor de uno mismo.

El respeto, se convierte en un valor significativo para obtener el reconocimiento de los demás hacia uno, para lo cual es necesario primero valorarse y respetarse uno mismo como persona. En ese sentido solo la creación de un contexto de respeto de forma recursiva posibilitará trascender hacia los escenarios caracterizados por la resiliencia. De ahí la importancia de orientar a las personas a través del diálogo y la interacción a tomar conciencia sobre el papel que desempeñan los propios aprendizajes, costumbres, saberes y conocimientos locales en el desarrollo de la resiliencia.

Inclusión, es apropiarse de los atributos del pensamiento sistémico para integrar a todas las partes de un todo, es reconocer a todos los seres humano de una sociedad, es tener conciencia y valorar a las demás personas como activos intangibles al momento de llevar a cabo una negoción o cuando estemos en presencia de conflictos.

Sumado a lo expuesto, es importante destacar la visión del pensamiento sistémico según Senge (2010), su esencia radica en un cambio de enfoque como un todo interrelacionado, de igual forma su práctica comienza con la comprensión de un concepto simple denominado feedback o "retroalimentación", que muestra

como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí, en ese sentido la clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en lugar de líneas rectas.

La confianza, también está relacionada con el reconocimiento y aceptación de los demás hacia uno, comienza desde el la parte interna del ser, en la cual cuando se es capaz de tener la confianza para perseverar en lo que se cree, este comportamiento permitirá actuar como un espejo que se verá reflejado en las personas, logrando así convertirse en impulso de inspiración para ellos. Implica confiar en las propias capacidades, en ese sentido no debilitarse frente al fracaso es un aspecto fundamental de la resiliencia.

Avanzando con cualidades del líder resiliente, se tiene la reciprocidad, está referido a la apropiación de la visión compartida, para lo cual es necesario deslastrarse del egocentrismo y compartir el conocimiento, la experiencia vivida, los errores y aciertos, al respecto cuando se comparte el conocimiento se da una interrelación reciproca en la cual todos los involucrados se apropian de nuevos aprendizajes, logrando de esta manera la integración y sinergia organizacional.

Para Senge (2010), La visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, son imágenes compartidas por los actores que conforman una organización, las cuales son fundamentales para las organizaciones inteligentes porque brindan concentración y energía para el aprendizaje y el sentido de compromiso.

La articulación, se convierte en una cualidad fundamental para la interconexión, en la que las redes de relaciones son una estrategia para lograr la retroalimentación entre los actores organizacionales, por lo tanto los procesos se analizan como un todo entretejido e interdependiente, en donde es necesario tener presente que

cuando se presente un cambio en alguna de las partes todo el sistema se ve afectado.

Lo anteriormente planteado, guarda con la visión compleja expresada por Morin (2005), al indicar que el sistema complejo se distingue por tener un conjunto de partes relacionadas entre sí, cada una de las partes debe poseer la capacidad de ser un agente independiente quien al actuar autónomamente puede influir en los demás, crean las interrelaciones, la capacidad que tienen de romper con las rutinas entre esos causantes, convirtiéndoles en un sistema, procesos de retroalimentación desconocidos lo convierte en sistema complejo. La sociedad actúa según lo orientado como sistema simple, es decir los seres humanos actúan según lo establecido. La capacidad que los ciudadanos tengan para enfrentar colectivamente los nuevos retos es lo que los convierte en sistemas adaptables y complejos.

Esto quiere decir, que un sistema complejo se distingue por tener un conjunto de partes relacionadas entre sí, cada una de las partes debe poseer la capacidad de ser un agente independiente al actuar autónomamente puede influir en los demás, inclusive en todas las partes pueden mostrar una conducta caracterizada por mantener prácticas cotidianas, o romper con las tradiciones cuando surgen nuevos retos, requiriendo nuevas réplicas y nuevos esquemas.

Seguidamente, se reflexiona sobre la flexibilidad como una cualidad que permite transcender la linealidad de los antiguos paradigmas caracterizados por los procesos estáticos, en ese sentido permite a los líderes ajustar y adaptar los pensamientos y acciones a las nuevas formas y estructuras de la realidad organizacional, logrando así fortalecer la efectividad y la capacidad de identificar oportunidades y nuevas tendencias, bajo un liderazgo empático, social y

transformacional que le permita alcanzar todos los planes y objetivos propuestos.

Como penúltima cualidad se tiene la creatividad, es la capacidad que tienen los líderes que les permiten a través de la autoreflexión desarrollar la intuición, la imaginación, la iniciativa y la percepción, así como la creación de nuevas ideas o soluciones innovadoras ante cualquier situación por resolver. Al mismo tiempo que se convierte insumo para la visión estratégica y el diseño de escenarios y acciones para hacer frente a los cambios de los entornos dinámicos.

Finalmente, dentro de las cualidades está la comunicación como un proceso que permite la interacción del líder de forma bidireccional con el talento humano, es necesario comunicar todo lo que acontece en el ambiente organizacional, esto permitirá fortalecer la gestión del conocimiento, la visión estratégica y sobretodo la creación y cocreación de la resilencia.

La Gobernabilidad

Una vez develado el entramado teórico y crítico que comprende el liderazgo resiliente, se intenta en este apartado reflexionar sobre el tema de gobernabilidad desde la postura de Etkin (2011), comenzando con el carácter sociopolítico de la organización, en la cual marca la pauta la empatía hacia la organización tanto de los actores organizacionales como los de la sociedad, para ello el precitado autor hace énfasis en la siguiente tesis:

> En un entorno de libertades, las organizaciones requieren sostenerse en la aceptación de los actores y las instituciones sociales. Si sus decisiones son injustas o sectarias, la población marginada o excluida no sólo podrá cuestionar las organizaciones, sino también dudar del sistema democrático. Aquí aparece la importancia de la función de gobierno y de la capacidad de gobernar en las organizaciones y en relación con un contexto incierto y cambiante. (Etkin, 2011, p.381)

De esta argumentación nace el hecho de que la capacidad de gobernar de los gerentes depende de mantener un equilibrio entre las demandas de los actores organizacionales y de la sociedad, pues ambos esperan que sus necesidades sean satisfechas, de igual forma se requiere una visión que rompa el paradigma de la lógica costo- beneficio presente en las decisiones gerenciales, así mismo trascender e ir más allá de la gerencia efectiva, es decir romper los esquemas de linealidad en los procesos administrativos que aún persisten en las organizaciones, pues estamos conviviendo en entornos muy cambiantes y turbulentos donde el líder resiliente se convierte en actor fundamental, debe dar cabida a la dialógica organizacional pues existen divergencias y la idea es complementarlas para lograr acuerdos, impulsando así el sentido de compromiso y pertenencia del talento humano y la confianza del entorno social.

En concordancia a lo explicado anteriormente, Etkin (2011), nos ofrece las claves del gobierno: el consenso y el rumbo, como ya se ha mencionado vivir en un estado de crisis y bajo presión tiene sus costos sociales, ante estos los lideres deben plantear escenarios más equitativos y menos conflictivos, para la viabilidad o continuidad de la organización en un contexto complejo la gobernabilidad debe trascender el concepto de eficacia o desempeño de los directivos, incorporando en todos los procesos la creatividad, la ética y los valores esto permitirá la aceptación y credibilidad tanto del entorno interno como el externo. Es así como el precitado autor nos señala:

> El concepto de gobierno es superador respecto de los límites de la gerencia, porque introduce en el modelo de gestión las ideas de legitimidad, representación y credibilidad. El gobernante imagina escenarios futuros y formula estrategias de crecimiento. La idea de gobierno no se limita a la

> función pública. El termino kubernetes en su sentido originario habla de quien mantiene el timón de la nave que impulsan los remeros. Tiene que ver con visión, con la idea de fijar el rumbo y adaptarlo a realidades no previstas.(Etkin, 2011,p. 388)

Lo antepuesto confirma la tesis de que se debe dar un salto en los modelos mentales, para el buen funcionamiento de las organizaciones, romper la visión paradigmática de enfocarse solo en los objetivos para poder hacer frente a los entornos turbulentos y las situaciones de crisis, desarrollar capacidades que permitan tener conciencia sobre las demandas de la sociedad, a que población se están atendiendo, cuales son los sentimientos y necesidades de los actores sociales, entre otros, al mismo tiempo es necesario practicar un pensamiento crítico de tal manera de comprender los alcances y limitaciones y trabajar en función de superar esas limitaciones.

Es importante señalar que la eficiencia, la eficacia y la efectividad son elementos esenciales del papel dela gerencia, pero se debe trascender estos esquemas para poder aprender a convivir con situaciones emergentes que antes eran obstáculos y por supuestos rechazadas, hay que propiciar el liderazgo estratégico, en donde el gerente se gane el reconocimiento tanto de los directivos, como de los actores y de la población , de igual manera dar cabida a la participación es decir, fomentar encuentros dialógicos que permitan vislumbrar los pensamientos opuestos y en conjunto llegar a acuerdos o consensos, se trata de aprender a manejar las situaciones de conflictos, logrando así la unidad en la diversidad de ideas, todo esto se corresponde el siguiente argumento:

> Hemos visto que en su proceso de crecimiento la organización ya no puede decidir basada en sus propios objetivos. Para resolver la crisis de

> crecimiento, la organización (y sus directivos) debe desarrollar unas capacidades que le permitan: a) ponerse en sintonía con las legítimas demandas sociales de su entorno, de sus clientes, la población atendida, los actores sociales, los grupos de interés, de opinión u organismos representativos y b) tener una visión centralizada y suficiente capacidad crítica sobre los alcances y las limitaciones del propio modelo de gestión, y de esta manera avanzar con los cambios necesarios en las estructuras internas para cumplir sus misiones. (Etkin, 2011, p.389)

Conviene en este apartado profundizar sobre el tema del gobernante y las situaciones de crisis, para lo cual es necesario asumir un pensamiento abierto que permita hacer frente a las inestabilidades internas y a las incertidumbres externas, a los pensamientos opuestos, a los conflictos entre actores, no se trata de resolver las divergencias buscando ganadores y perdedores, la idea es integrar las diferencias para llegar a los acuerdos. Es así como los escenarios de crisis forman parte de la actividad de la organización y los conlleva a revisar periódicamente las estructuras, por el hecho de estar conformadas por personas, también se ven afectadas por las divergencias o incongruencias de las demandas de la sociedad.

Es así como es necesario romper el paradigma reduccionista que descartaba todo aquello que era contradictorio, los gerentes deben aprovechar las situaciones de crisis para aclarar posiciones, son oportunidades para dinamizar el sistema, aumentando así la creatividad, esto guarda relación con lo planteado por Etkin, (2011:397) "Ese es el sentido de la gobernabilidad: actuar como guía y mantener el control, sin recurrir a la fuerza y otras formas de autoritarismo."

Todas estas consideraciones planteadas conllevan a develar el papel del gobernante y la visión de

futuro, para Etkin (2011: 399) "Hemos dicho que el gobernante fija el rumbo, y lo hace una imagen del futuro deseado y del lugar de destino. Tienen por tanto no sólo planes, sino una visión que lo guía". De ello se desprende que el gobernante tiene la responsabilidad de manejar, es decir, dar rienda suelta a la creatividad y diseñar estrategias que le permitan estar preparados para los cambios que se presenten en las organizaciones, realizando análisis tanto internos como externo.

En ese mismo contexto, el visionar el futuro debe transformarse en una visión compartida, es decir, donde la participación del talento humano sea un pilar fundamental, de lo contrario estos sentirán imposición de órdenes y por supuesto prevalecerá la falta de compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución, de igual forma es importante destacar que para construir escenarios se debe tener clara la misión de la misma, es decir, la razón de ser, aquí se evalúa como son las relaciones entre el entorno interno y el externo, es visualizarla desde afuera hacia adentro, también debe preocuparse por conocer de qué manera son satisfechas las necesidades de la sociedad, teniendo presente que la colectividad forma parte fundamental de los cambios que debe asumir la organización. Esto se corresponde con lo indicado por Etkin (2011):

> Desde el punto de vista conceptual, decimos que el gobierno tiene una misión (compleja) que llevar a cabo, que juega como un compromiso por el cual deberá responder frente al entorno. La idea es que el gobierno es el ámbito desde donde se deben rendir cuentas sobre la medida en que está cumpliendo con los objetivos de conjunto y la corrección de las decisiones de política. Definir un rumbo deriva en un compromiso para el gobierno, una decisión que lo envuelve. No cumplir con la misión es no cumplir con la responsabilidad social de la organización. (Etkin, 2011, p.401)

Es oportuno ahora reflexionar sobre el buen gobierno, fisuras y desgobierno, Para. Etkin (2011) "La función de gobierno muestra diversos grados de efectividad y sustento o reconocimiento" (p402). Dentro de esa gestión se puede generar credibilidad o poca confianza, contar con suficientes recursos o no para hacer frente a las demandas de la sociedad, se pueden presentar escenarios en los que se aprovechen las oportunidades y fortalezas para disminuir las debilidades generando resultados positivos en algunos casos consecuencias negativas. El precitado autor devela cinco factores que permiten evaluar la gestión de gobierno:

1. La gestión efectiva: El cumplir con la misión y los objetivos a corto plazo de la organización conlleva a la eficiencia y a la productividad, la efectividad y la credibilidad va a depender de la capacidad de respuesta tanto a los actores organizacionales como a la sociedad.

2. Gestión ambigua o de corto plazo: aquí no se planifica en función de una visión a largo plazo, sino que se va planificando a medida que se van ejecutando los planes, en función de las exigencias y prioridades tanto de los actores organizacionales como de la sociedad, esta gestión está relacionada con la anarquía, debido a que los problemas del talento humano los resuelven ellos mismos.

3. Gestión nominal o declarativa: su preocupación está fundada en diagnosticar y cómo hacer para mantener la continuidad de los

directivos, no ocupándose de las demandas que dependen de la organización, caracterizado por acciones discursivas que solo se quedan en planes, esto puede estar ocasionado por mal uso de la burocracia, falta de recursos y capacitación o preparación de los directivos para tomar decisiones.

4. Gestión sectaria o partidista: aquí los directivos se preocupan más por las luchas internas, es decir procuran lograr un equilibrio de poder entre los actores organizacionales, que por satisfacer las necesidades tanto internas como externas. Toda situación que genera conflicto es descartada, así mismo no se consideran la igualdad y la inclusión social.

5. Gestión inconexa o fragmentada: se hace presente cuando los gerentes organizacionales se reparten las políticas obviando la coordinación, esto se da más que todo cuando no están claramente definidas las funciones gerenciales, es así como quienes salen perjudicados son los actores organizacionales al no saber a quién acudir cuando se les presenta alguna situación o necesidad por resolver.

Finalmente dentro de los elementos que comprende la gobernabilidad se desarrollan en este apartado las formas legitimadas de gobierno:

> La complejidad hace que el gobierno deba tratar con las oposiciones entre los manifiesto y lo subyacente, lo planeado y lo emergente, lo urgente y lo importante, la transición y lo permanente,

> los intereses sectoriales y los objetivos generales, las fuerzas burocráticas y las necesidades de innovación, la eficiencia económica y sus efectos indeseables o impensados en el plano de lo social. Desde la mirada de gobierno no son temas de coyuntura, sino tensiones y dilemas que están en la base de la organización y que no pueden ignorarse o simplificarse utilizando una mirada "ordenadora", ni razonando sólo con el esquema de medios-fines. (Etkin, 2011, p402)

Es por tal motivo que la función de gobierno debe trascender la visión mecanicista de ejecutar solo lo planificado y visionar la organización como un espacio complejo caracterizado por acuerdos, divergencias, integrar la unidad en la diversidad, articular esfuerzos tomando en cuenta la autonomía y la visión compartida. Lo cualitativo permite hacer seguimiento a los propósitos en forma continua, manteniendo la legitimidad y el consenso de las decisiones, tal como lo plantea Etkin (2011), "la racionalidad sustantiva" dando apertura al diálogo abierto permitiendo así la participación de los actores organizacionales en las decisiones.

Consideraciones finales

El liderazgo es una capacidad que permite influir en el talento humano y en los grupos para que desempeñen sus funciones enfocados hacia el logro de los objetivos, mediante la visión compartida, estratégica, la motivación, comunicación, la gestión del conocimiento, el trabajo en equipo, la interacción, entre otros.

El liderazgo resiliente es la capacidad para hacer frente, adaptarse y superar las situaciones de crisis que se presentan en los entornos caóticos, por lo tanto el liderazgo y resiliencia están conectados y complementados para desarrollar la capacidad del talento humano hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, de igual forma ambos fortalecen la solidaridad y la competitividad.

Las cualidades del liderazgo resiliente permiten el autoconocimiento como un proceso de autoreflexión para reconocer las debilidades y emprender acciones para superarlas, así mismo identificar las capacidades para hacer frente a las situaciones de crisis, el compromiso contribuye a llevar a cabo acciones con principios éticos como la honestidad y disciplina, identificando al mismo tiempo las alternativas para la búsqueda de soluciones.

El respeto es una cualidad de valor significativo para lograr el reconocimiento de los demás hacia uno, por su parte la inclusión es la apropiación del pensamiento sistémico para desarrollar los procesos como un todo integrado e interconectado, la confianza es una cualidad que emerge del ser, es creer en nosotros mismos, para luego obtener el reconocimiento de los demás hacia uno, el líder ha de ser un modelo a seguir.

La reciprocidad es la visión compartida, en donde a través del diálogo se logra conocer los sentimientos y deseos de los actores como centro motor de las organizaciones, conlleva a su vez a la integración y sinergia organizacional, la articulación contribuye a la interconexión, está relacionada con el efecto mariposa, cuando ocurre un cambio en una parte del sistema todo se ve afectado, trascendiendo así la fragmentación de saberes propias del paradigma reduccionista.

La flexibilidad, está relacionada con la recursividad y la capacidad de estar preparados para adaptarse a los cambios del entorno. La creatividad es una capacidad que conlleva a la generación de nuevas ideas convirtiéndose en un insumo para la visión estratégica. Finalmente dentro de las cualidades se tiene la comunicación como un proceso de retroalimentación que promueve el aprendizaje organizacional en donde todos los actores han de manejar y compartir toda la información.

La gobernabilidad permite fortalecer el carácter sociopolítico de la organización para lograr la empatía hacia la organización tanto de los actores organizacionales como los de la sociedad, de igual forma trasciende el concepto de eficacia o desempeño de todos los directivos, incorporando en todos los procesos la creatividad.

La gobernabilidad contribuye a asumir un pensamiento abierto para hacer frente a las inestabilidades internas y a las incertidumbres externas, para lo cual es necesario actuar como guía y monitorear el control sin recurrir a las fuerzas y otras formas de autoritarismo, de igual forma permite visionar el futuro, para lo cual es necesario asumir una visión compartida a través de la participación del talento humano.

Entre los factores para evaluar la gestión de gobierno se tiene, la gestión efectiva, la gestión ambigua o de corto plazo, la gestión nominal o declarativa, la gestión sectaria y la gestión inconexa o fragmentada, finalmente es necesario tomar en consideración que la función de gobierno ha de trascender la visión mecanicista por la visión estratégica y resiliente para estar a la par de los cambios e innovaciones del entorno.

Referencias Bibliográficas

Bass, B. (1985). ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York: The Free Press

Etkin, J. (2011). ***Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado***. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Goleman D. (1998). ***La Práctica de la Inteligencia Emocional***. Editorial Kairos. Barcelona. España.

Morín, E. (2005). **Introducción al pensamiento complejo**. Gedisa Editorial. Barcelona. España

Peralta, H y Velásquez A. (2020). **Resiliencia la Clave del Nuevo Liderazgo del Siglo XXI**. Editora. Verónica Iglesias García. Cali. Colombia

Robbins, S. (2004). ***Comportamiento Organizacional***. Décima edición. Pearson. México

Senge, P. (2010). **La Quinta Disciplina en la Práctica. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. Segunda Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires