

**LIDERAZGO RESILIENTE VENEZOLANO EN  
TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE**

**Autor: Alexis Rodríguez**  
[arrmmrra@gmail.com](mailto:arrmmrra@gmail.com)

**RESUMEN**

Un líder u organización goza de resiliencia cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas, además posee el tonelaje de aprender de estas experiencias, aprovecharlas, forjar caminos y progreso. Este producto de investigación, intenta realizar una revisión

de la realidad del liderazgo resiliente venezolano en tiempos de incertidumbre. El ensayo se abordó a través del análisis de los referentes teóricos, bajo una reflexión hermenéutica y la postura del autor, que permitieron reflexionar sobre la importancia que adquiere el liderazgo resiliente venezolano es decir emerge de la reflexión constante del investigador al establecer las relaciones teóricas que permitieron vislumbrar las posibilidades de éxito y competitividad nacional e internacionalmente para el futuro de Venezuela que se refleja de manera transformadora por las experiencias de la adversidad. En conclusión se evidencia la necesidad de un liderazgo resiliente como una manera de hacer frente al entorno de incertidumbre y que responda con estrategias acertadas adaptables a la evolución del contexto. Es recomendable que este líder posea una visión prospectiva para así ser un guía capaz de llevar a sus seguidores por el sendero adecuado con la finalidad de ejercer acciones exitosas.

**PALABRAS CLAVE:**

liderazgo, resiliente,  
Venezuela, incertidumbre

## VENEZUELAN RESILIENT LEADERSHIP IN TIMES OF UNCERTAINTY

---

**Author: Alexis Rodríguez**  
[arrmmrra@gmail.com](mailto:arrmmrra@gmail.com)

### ABSTRACT

A leader or organization is resilient when it has the capacity to withstand uncertainty, crises, changes and conflictive situations. It also has the tonnage to learn from these experiences, take advantage of them, forge paths and progress. This research product, tries to make a review of the reality of resilient Venezuelan leadership in times of uncertainty. The essay was approached through the analysis of the theoretical references, under a hermeneutic reflection and the author's position, which allowed to reflect on the importance that the Venezuelan resilient leadership acquires, ie emerges from the researcher's constant reflection in establishing the theoretical relations that allowed to glimpse the possibilities of success and competitiveness nationally and internationally for the future of Venezuela that is transformed in a transformative way by the experiences of adversity. In conclusion, there is a need for resilient leadership as a way of dealing with the uncertain environment and responding with successful strategies adaptable to the evolution of the context. It is advisable for this leader to have a prospective vision to be a guide able to take his followers along the right path for the purpose of successful actions.

**Keywords:** leadership, resilient, Venezuela, uncertainty.

## INTRODUCCIÓN

La diversidad social en el mundo se encuentra inmersa en escenarios netamente competitivos, en los cuales requiere la presencia de líderes con cualidades holísticas que permitan resolver situaciones adversas en diversas realidades; en este sentido, cuando se habla de líder y liderazgo se encuentran numerosas teorías que intentan explicar el accionar de este individuo y sus características esenciales que le den el sentido propio de su significado pero en muchas oportunidades se minimiza la definición real que intentan alcanzar sobre otras entidades o personas.

En consecuencia, este análisis toma como contexto los diversos escenarios de adversidad (incertidumbre) que puede enfrentar el líder resiliente, entendiendo incertidumbre cómo una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento; es decir un líder integral; que esté en capacidad de producir lo que necesita el grupo de

personas que le rodea y que sea lo suficientemente inteligente para distribuir sus acciones, para que cada uno de sus seguidores se inspire a seguir el ejemplo. Con un accionar positivo sus compañeros se inspirarán para lograr los objetivos trazados. Este tipo de atributos los establece Pitttaluga (2013) de la siguiente manera:

La resiliencia puede ser un atributo personal, de mayor o menor desarrollo en un individuo dado. Asimismo, puede ser una característica grupal y organizacional y aún más, un rasgo en la idiosincrasia de un colectivo o de un país. Como característica de una organización, forma parte integral de su cultura y tiene sobre la organización efectos equivalentes a los producidos en una persona. (p.79)

Es decir, se precisa un líder competente y creativo para destacar a su organización de las demás y que al mismo tiempo sea justo en virtud de

lograr que cada persona obtenga resultados extraordinarios productos del trabajo en equipo. En referencia a este planteamiento, es necesario indicar que el líder resiliente tenga capacidad emocional para soportar los momentos adversos e históricos que estamos viviendo los venezolanos, por este motivo, el nuevo líder necesita dar confianza a los miembros de su equipo, mediante gestiones coherentes y sinceras que darán resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, el tema permite establecer las características del líder resiliente y destacar su capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito en cara a la adversidad mediante sus pensamientos, planteamientos y sus acciones. Además, de manera cónsona se presentarán reflexiones para dar a conocer la evolución del liderazgo y relación directamente proporcional a las características y el escenario del entorno adverso. Manifiesto mediante la expresión escrita la actualidad y pertinencia de

este ensayo que goza de atractivo porque permite develar los componentes conceptuales y prácticos que tratan de concebir lo que ocurre en el transitar del liderazgo venezolano, pues la sociedad demanda un líder capaz de solucionar todos los problemas que aquejan la población.

### **Desarrollo Argumental**

En la naturaleza se encuentran variedades de especies ubicadas en un sistema biológico establecido por jerarquías de dominancia. Clasificadas por el hombre según el nivel de susceptibilidad y supervivencia. En este sentido; se puede indicar que el ser humano se encuentra inmerso desde sus formas más primitivas como un miembro dominante en la cúspide de esta estructura. Sin embargo, en el transcurrir del tiempo el ser humano mediante fuertes cambios de pensamiento social intenta modificar este tipo de comportamiento para poder asegurarse la colaboración de los miembros más débiles para lograr objetivos comunes.

Desde el pasado remoto surgen evidencias que testimonian la aparición de líderes y seguidores, un ejemplo de estos casos es el de los egipcios, donde sus evidencias plasmadas en jeroglíficos denominaban al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu). Esta civilización eran conocidos como nomos y cada uno fue encabezado por un líder, “el monarca”, estos pasaron a representar el poder en esa comunidad, aunque bajo mandato del faraón. En relación con este planteamiento, se presenta lo establecido por Campagno (2006):

La gloria del monarca. Pues no solo procede de sus acciones propiamente estatales, también viene dada por pertenecer a una trama específica de parentesco. Que constituyen un factor de grandeza inimitable, porque está en la sangre, porque está en los huesos (p.17)

Otro de los ejemplos históricos y con basamento en el sagrado libro de

la biblia es el de la conducción del pueblo israelita en manos de Moisés para la liberación del yugo de los egipcios, Schokel (2008) en el libro sagrado de la Biblia en éxodos del Pentateuco se plantea “Moisés y Aarón se presentaron ante el faraón y le dijeron: así dice el señor Dios de Israel: deja salir a mi pueblo, para que celebre mi fiesta en el desierto.” (p.164) presentándose como ejemplo de un individuo que se enfrenta ante un poder máximo para exigir la liberación del pueblo en nombre de Dios, con este caso se convierte a profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos alcanzando la generalización de la tradición judeo-cristiana que es modelada en el antiguo y nuevo testamento, esto es una representación del liderazgo en texto antiguos.

Resulta oportuno indicar que los griegos y latinos forjan su propio legado cultural y filosófico en la incorporación o ejemplificación de los líderes en la literatura como hacen referencia en la Ilíada de Homero, al

destacar los conceptos griegos que denotaban las características que debían detallar los dirigentes ideales, encarnados en la temeridad y valentía de Aquiles, así como la sabiduría de Néstor, la sagacidad y discernimiento de Ulises y en añadidura hacen referencia al sentido de justicia de Agamenón, estos como alguno de los aportes de liderazgo en la literatura occidental. Barrico (2005) manifiesta que la “Ilíada muestra una sorprendente obstinación en buscar, sea como sea, una lógica de los acontecimientos que tenga al hombre como último artífice.”(p.2)

En la cultura del Oriente, Confucio (551 adC. – 479 adC.) Exponía “*Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo*”, en sus Antología dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: Shicheng (2008) “El ren que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”(p.7), cabe agregar que estas relaciones tenían una característica vital donde el superior posee el compromiso de la protección

y el inferior, de lealtad y respeto para que pueda existir una reciprocidad en las acciones y decisiones que se desean ejecutar.

Otra de las evidencias históricas del liderazgo es la establecida en la Mesoamérica precolombina organizada en fuertes Estados teocráticos, denominados de esta manera porque toda la autoridad anidaba en los sacerdotes, a su vez el jefe de estado fue considerado como un Dios. En este orden histórico los soberanos aztecas, concentraban el máximo poder en el Tlatoani “el que habla”; en retórica esta concepción mesiánica que los aztecas poseían la creencia de que su pueblo fue elegido para mantener con vida al sol, también se anteponía el aparato teocrático-militar dominante sobre las clases sociales.

En consideración a los planteamientos efectuados en líneas anteriores liderar involucra tomar decisiones, dar dirección e influir en otros para que participen y nos acompañen en el camino elegido para el logro de objetivos comunes. Los

grandes líderes que comparecen a nuestra memoria cuestionaron abiertamente el sistema en que coexistían y desde ahí permitieron concebir e innovar para evolucionar. En este sentido se plantean los aportes positivos de Taylor y Mc Gregor.

Parafraseando lo establecido en el libro *Scientific Management*, de (1911) Frederick Winslow Taylor, destacó que el principal problema no era la capacitación y conocimiento, sino la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales. Destacó que el enorme problema era el abuso por parte de los trabajadores, del control que se había puesto en sus manos. Obstruidos en sus propios intereses, los trabajadores restringían la producción, ocultaban los tiempos y rapidez de realización de trabajos. El autor anteriormente mencionado con su publicación buscaba demoler la apatía, pereza y holgazanería de los trabajadores de la época. La orientación científica de este pensador se basó en la sustitución del control de los recursos humanos, por un director

que proporcionara órdenes, rigiera el trabajo y inspeccionara los resultados obtenidos. Estos aportes se pueden traducir en: (ciencia, armonía, colaboración, rendimiento máximo, formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad).

Mc Gregor establece la dirección participativa, esta propuesta consistía en una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, evitando el control por parte del trabajador. Este tipo de dirección, destacaba la posibilidad de elegir y decidir por parte de los trabajadores, se incorporan términos como dirección por objetivos, enriquecimiento para el puesto de trabajo y grupos semiautónomos de trabajo. En este escenario el trabajador deja de ser el mecanismo autoprotector (sindicatos), convirtiendo la participación ejecutada como un papel importante, se refleja la ventaja de adaptarse al cambio y evitar la resistencia que esta involucre, además se enfatiza la motivación continua y minuciosa de los

trabajadores para finalmente lograr la creación de objetivos comunes dentro de la empresa y la organización.

En referencia a las evidencias históricas presentadas en párrafos anteriores el liderazgo posee su línea histórica largamente definida y en la actualidad existen diversidad de definiciones que en algunos casos son cortas, otras ambiguas y en algunos casos tan complejas que dificultan dar una definición cónsonas a las realidades del milenio, de igual manera existen diversidad de referentes teóricos que han dado origen a diversos liderazgos para intentar dar respuestas a las necesidades de un colectivo con necesidades interconectadas. En consecuencia, se puede plantear lo expuesto por Goleman (2013) “los grandes líderes nos hacen avanzar, encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos por dentro” (p.91). En esencia un líder puede dirigir pensando en claridad y orientación fomentando mediante sus acciones, forjando la mejor manera de hacer un

trabajo que contribuyen a determinar el efecto en la organización.

### **Esencia del Liderazgo Resiliente**

En la actualidad diversos autores están estudiando cuáles son las competencias o atributos que debe poseer un líder para ser resiliente, así como las acciones que debe abordar para crear una cultura de resiliencia en la organización. Entre ellos destaca el autor Pittaluga (2014) en su libro liderazgo resiliente la innovación en entornos adversos. El autor nos presenta modalidades de pensamiento representados por una pirámide en cuya base se encuentra el “Pensamiento Ordinario”, y del que va ascendiéndose por formas superiores, las cuales suponen las formas inferiores, en este orden; el “Pensamiento Analítico”, el “Pensamiento Lógico”, el “Pensamiento Crítico”, el “Pensamiento Intuitivo”, el “Pensamiento Creativo”, el “Pensamiento Sistémico”, en la cúspide encontramos el “Pensamiento Estratégico” donde trata temas gerenciales aplicados a las Empresas Privadas, que en tiempos adversos

consiguen aplicarse afinadamente a una gestión pública de gobierno.

El liderazgo resiliente consiste en poseer unas series de competencias de liderazgo que ayudan a los demás a adaptarse o recuperarse de la adversidad. Convirtiéndose en el catalizador que inspira a las personas alcanzar metas que no podrían haber logrado por si solos. Medina, Puentes, Castañeda (2015), plantean la resiliencia de la siguiente manera:

La resiliencia, a diferencia de la inclinación común, de que es un concepto muy alejado, nuevo y sin relación alguna al ser humano y su desarrollo, no es algo inusual o asombroso, por el contrario, se manifiesta frecuentemente entre sujetos que se enfrentan a situaciones de riesgo o adversidad, permitiéndoles conseguir de nuevo su estado de equilibrio (p.10).

No obstante, como investigador, planteo que la adversidad la debemos

contemplar desde dos ángulos, porque independientemente de sus aspectos negativos proporciona retos y oportunidades para todos aquellos que sean capaces de afrontarla. La adversidad admite la auténtica prueba del liderazgo, lo que nos permite conocer numerosas lecciones inestimables que surgen de ella.

Por lo anteriormente planteado, manifiesto que el líder resiliente debe ser un visionario, que reconoce los peligros inherentes a la adversidad pero que es capaz de aprovechar las oportunidades que plantea y motivar a los demás para que lo hagan también. En consecuencia este tipo de liderazgo presume el valor de actuar y el deseo de asumir con responsabilidad las decisiones tomadas, en función de los objetivos planteados independientemente del resultado, también debe estar sujeto a habilidades de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro. Estas condiciones serían ideales para que el liderazgo resiliente venezolano se haga presente.

Dadas las consideraciones que anteceden se puede decir que el líder resiliente debe poseer las esencia de: (1) integridad, (2) comunicar eficazmente, (3) sembrar el optimismo, (4) demostrar responsabilidad, (5) edificar la cultura resiliente, (6.) utilizar la salud psicológica (7) superar la adversidad, (8) inteligencia emocional, (9) conocimiento práctico, (10) comprensión social, (11) ánimo organizacional, (12) disciplina personal, (13) mentalidad flexible.

### **Sinergia del Liderazgo Resiliente Venezolano**

Para asumir el proyecto de País que hace falta implementar en Venezuela no puede seguir estando en manos de unos pocos, surge la necesidad de elevar la incorporación de una buena cantidad de personas comprometidas en equipos encabezados por “*Líderes Resilientes*” que quieran el desarrollo creciente y sostenible de la Nación, donde se desplieguen propuestas específicas para consolidar las aristas políticas, económicas y sociales. En cónsona relación con la sinergia del

liderazgo resiliente venezolano. Además generará un beneficio la mentalidad del estratega donde la actitud positiva domine para enfrentarse a escenarios adversos para así lograr transformaciones ideales en las organizaciones del país.

Las características de Venezuela por ser un país privilegiado por su ubicación geográfica y esa combinación diversa razas procedente de los continentes enriquecen el gentilicio y particularidad venezolana, que se presenta como referencia mundial, cargada de elementos humanistas como la solidaridad, la honestidad y el bienestar colectivo acompañados febrilmente con un excelente sentido del humor y aptitudes, actitudes positiva, que permite afrontar adversidades en la población.

Los valores intrínsecos del venezolano conllevan al rescate de nuestras tradiciones que generarán un impulso de manifestaciones propias del acervo cultural de la región. El líder resiliente venezolano debe romper definitivamente con viejas formas de

gestión, que debido al hecho común cotidiano se confunde con la cultura del aprovechamiento, ventajismo y prácticas deshonestas. Esta nueva visión de liderazgo permitirá impulsar lo mejor del venezolano, un individuo con las características resilientes generará conciencia en las organizaciones venezolanas.

Desde una nueva perspectiva que se abre a partir de los esbozos presentados el presente escrito se convierte en punto importante a la hora de la definición y consolidación de los procesos para ejercer un liderazgo cónsono a las necesidades y adversidades que afronta las organizaciones del país es por ello que el líder venezolano puede presentar una cultura organizacional como lo plantea Borjas (2010):

La cultura organizacional es permanente en el tiempo; es relativa, por lo que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además la puede transformar. Desde esta perspectiva aparecen

factores de cambio en los diversos aspectos del entorno social, que empleados involucrados, exigen una capacidad de innovación y adaptación en los gerentes y frente a nuevas formas de convivencia y modelos de organización. (p.41).

La sociedad venezolana demanda profesionales competentes con vocación de servicio; las organizaciones están cambiando en este nuevo milenio; se están volviendo muy planas en su estructura y por ende necesitan líderes que posean competencias adaptables a esos cambios. Un visionario resiliente debe saber y entender cada detalle de la empresa donde ejerce sus funciones, además tienen que cultivar relaciones desinteresadas con los empleados para generar vínculos de beneficios de la organización para evitar un futuro incierto.

El líder resiliente venezolano debe ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, su acción debe generar satisfacciones a empleados, inversionistas, usuarios y sociedad en

general. Además, tienen el compromiso de estar capacitado para el constante crecimiento personal y profesional, con el propósito de engrandecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la orientación del equipo de trabajo. Le atañe ser competitivo con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica en la sociedad venezolana, en consecuencia debe estar orientado al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, convirtiéndolas en organizaciones más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible para nuestro país.

### **CONCLUSIONES**

El líder resiliente es capaz de desarrollar la habilidad para absorber los cambios y problemáticas a las que se enfrenta, flexibilizándose para no verse perjudicado, e inclusive aprovechar las oportunidades y lograr beneficiarse. En correlación directa, el

líder resiliente venezolano debe ser capaz de sobreponerse de los acontecimientos traumáticos, es capaz de rehacer su vida, e incluso capaz de extraer aprendizaje de las diversas experiencias para así convertirse en un agente de cambio y gestor de desarrollo social, su acción debe generar satisfacciones a empleados, inversionistas, usuarios y sociedad en general según sea su escenario de acción.

El líder resiliente construye en la adversidad y los valores intrínsecos del venezolano acompañado de nuestras tradiciones permitirán impulsar al país. Este tipo de líder puede ayudar a los demás a adaptarse o recuperarse de la adversidad. Convirtiéndose en el catalizador que inspira a las personas alcanzar metas que no podrían haber logrado por si solos.

Las características que debe tener un líder para poder ser resilientes las constituyen: la modificación del pensamiento, la actitud mental positiva, desarrollar el autocontrol, ser creativos, aprender a interpretar los

acontecimientos, tener capacidad de reflexión, valorar y balancear su personalidad, aprender sobre resolución de problemas, adquirir habilidades sociales como comunicarse de manera asertiva y aprender a hablar positivamente.

El líder resiliente, cuando desarrolla sus habilidades a plenitud puede generar un equipo de líderes resilientes donde puede convertir a una organización en crisis, en una organización netamente exitosa a pesar de las adversidades logrando no solo superar dichas limitantes, sino también sabiendo aprovechar las desventajas de un ambiente inestable y de cambio constante. Entonces, Venezuela necesita de la participación de líderes con estas características para que proporcione la capacidad de salir fortalecida ante la adversidad, aprovechando los conflictos, debilidades y amenazas propias del país donde se desenvuelve, como fuentes de oportunidad y fortaleza para el bienestar de la nación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrico A (2005) **Homero Iliada Libro Electrónico**. Disponible en: <http://veltec.cl/clotarioblest/pdf/01772-2.pdf>. Consulta 06 de Febrero 2016
- Borjas L. (2010) **Cultura y Liderazgo en una Empresa de Servicios Venezolana Culture and Leadership in a Venezuela Service**. Disponible en: <Companyfile:///C:/Users/Alexis%20Rodr%C3%ADguez/Downloads/Diagnet-CulturaYLiderazgoEnUnaEmpresaDeServiciosVenezolana-3625135.pdf>. Consulta 02 de Febrero 2016.
- Campagno, M. (2006) **Estudio Sobre Parentesco y Estado en el Antiguo Egipto** Buenos Aires ediciones: Signo
- Goleman, D. (2013) **Liderazgo el Poder de la Inteligencia Emocional**. Barcelona España: B,S.A
- Medina L, Puentes A, Castañeda M. (2015) **Trabajo de Grado Liderazgo y Resiliencia. Una revisión de la Literatura**. Universidad del Rosario Bogotá Colombia. Disponible en: <http://repositorio.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10694/1026288307-2015.pdf?sequence=16&isAllowed=y>. Consulta: 02 de Febrero 2016.

Pittaluga, C. (2014) **Liderazgo Resiliente la Innovación en Entornos Adversos**. Venezuela: Galac.

Schokel, L. (2008) **La Biblia de Nuestros Pueblo**.(2008) Biblia del Peregrino. América Latina: ediciones Mensajero, S.A.U.

Shicheng, X. **Confucio y el Confucianismo**. Disponible en: (2008) [asiapacifico.utadeo.edu.co/wp.../04/Confucio-y-el-Confucianismo.docx](http://asiapacifico.utadeo.edu.co/wp.../04/Confucio-y-el-Confucianismo.docx). Consulta 20 de Febrero 2016.

Taylo, F. (1991). **The Principles of Scientific Management**. Disponible en: <http://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf> Consulta 08 de Febrero 2016

Universidad Fermín Toro. UFT. (2011). **Normas de Publicación de Revistas Arbitradas**. Cabudare: el Autor.