

GESTION SECTOR PRIVADO

LIDERAZGO NO ES RANGO NI POSICIÓN: UNA FOCALIZACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL FACTOR CONFIANZA EN LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO

LEADERSHIP IS NOT RANK OR POSITION: A THEORETICAL-CONCEPTUAL FOCUS ON THE IMPORTANCE OF THE CONFIDENCE FACTOR IN THE PRACTICE OF HIGH PERFORMANCE LEADERSHIP

Francisco Parisi, Armín Sánchez¹

¹Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas, San Lorenzo,
Paraguay.

Recibido: 13/01/2020

Aceptado: 17/02/2020

RESUMEN

La focalización teórica-conceptual de este artículo sobre la confianza argumenta que una persona que decide convertirse en líder solo necesita satisfacer un requisito: tener seguidores porque aquél crea un ambiente psicológicamente seguro donde el factor confianza, genuino sentimiento humano, funciona como una energía motivacional congruente y robusta en el desempeño superior de las personas en la organización como la innovación, la mejora continua o la superación resiliente de crisis. Líderes y seguidores comparten creencias y valores comunes que no requiere de rango ni de posición y logra a través de la confianza que el grupo sienta que están trabajando para algo más importante que ellos mismos (desempeño superior basado en por qué existe la organización). Se describen conceptualmente aspectos relevantes del comportamiento humano que se traducen en desempeños superiores cuando el liderazgo se basa en la

confianza que convierte en acción diaria el por qué existe la organización, su propósito de servir como una verdadera manera de sobrevivir. Se sugieren avances para futuras investigaciones en las conclusiones.

PALABRAS CLAVES: liderazgo, confianza, motivación, resiliencia, creencias, valores

ABSTRACT

The theoretical-conceptual focus of this article on trust argues that a person who decides to become a leader only needs to satisfy one requirement: to have followers because he creates a psychologically safe environment where the trust factor, genuine human feeling, functions as a congruent motivational energy and robust in the superior performance of people in the organization such as innovation, continuous improvement or resilient crisis overcoming. Leaders and followers share common beliefs and values that do not require rank or position and achieve through trust that the group feels they are working for something more important than themselves (superior performance based on why the organization exists). Relevant aspects of human behavior that are translated into superior performance are conceptually described when leadership is based on the trust that turns into daily action why the organization exists, its purpose of serving as a true way to survive. Progress is suggested for future research in the conclusions.

KEY WORDS: leadership, trust, motivation, resilience, beliefs and values

RESUMO

O foco teórico-conceitual deste artigo sobre confiança argumenta que uma pessoa que decide se tornar um líder precisa apenas satisfazer um requisito: ter seguidores porque cria um ambiente psicologicamente seguro onde o fator de confiança, sentimento humano genuíno, funciona como uma energia motivacional congruente e robusto no desempenho superior das pessoas na organização, como inovação, melhoria contínua ou superação de crise resiliente. Líderes e seguidores compartilham crenças e valores comuns que não exigem classificação ou posição e alcançam com a confiança que o grupo sente que está trabalhando para algo mais importante que eles (desempenho superior com base no motivo da organização). Aspectos relevantes do comportamento humano que são traduzidos em desempenho superior são descritos conceitualmente quando a liderança se baseia na confiança que se transforma em ação diária por que a

organização existe, seu propósito de servir como uma verdadeira maneira de sobreviver. O progresso é sugerido para pesquisas futuras nas conclusões.

Palavras-chave: liderança, confiança, motivação, resiliência, crenças, valores

ÑEMOMBYKY

Pe focalización teórica-conceptual ko mba'e artículo ári pe jerovia argumenta hina peteĩ máva hina oñembopy'apeteĩ convertirse líder año okotevẽ mbovy'á me/pe reko seguidor kuera porque aquél ojapo peteĩ arapytu psicológicamente hatã mamópa pe factor jerovia genuino sentimiento humano, oiko akaru peteĩ ku'erã motivacional congruente ha robusta pe jejapo superior mba'e máva kuera pe ñembohysýi akaru pe innovación me/pe pe ñemoporãve ojapo mante o pe superación resiliente crisis mba'e. Líder kuera ha seguidor kuera omboja'o jerovia kuera ha py'aguasu kuera comun kuera hina nahániri requiere teko mba'e jepe posición ha logra través-pe jerovia hina pe aty sienta hina peĩme trabajandoopyta peteĩ mba'e má kuera tekotevẽ hina ellos mismos (jejapo superior basado rehe mba'e oiko pe ñembohysýi). Ojeomombe'upaite conceptualmente aspecto kuera relevante kuera teko gua humano hina ojetraducen jejapo kuera superior kuera ave pe liderazgojebasa pe jerovia me/pe hina convierte tembiapo diaria pe rehe mba'e oiko pe ñembohysýi , ipropósito jekuai mba'e akaru peteĩ me/pe ipropósito jekuai mba'e akaru peteĩ ete teko sobrevivir. ojesugieren avance kuera opyta futura kuera investigacion kuera conclusion kuera.

NE'Ë KUERA: liderazgo, jerovia, motivación, resiliencia, jerovia kuera ha py'aguasu kuera

AUTOR CORRESPONDIENTE: Prof. Dr. MDE. Francisco Parisi. Docente. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas, San Lorenzo, Paraguay.

Email: fparisi@eco.una.py

INTRODUCCION

Liderazgo no es rango ni posición: Una focalización teórica-conceptual sobre la importancia del factor confianza en la práctica del liderazgo de alto desempeño.

El Surgimiento de la Confianza

Históricamente, la confianza ha desempeñado una función más importante en el progreso de las organizaciones que las aptitudes. La confianza es el fundamento para el progreso de las vidas individuales, de las familias, de las empresas. Si no existiera confianza, entonces nadie tomaría riesgos. Sin riesgos no habría exploraciones, experimentaciones ni avances de la sociedad en su conjunto. Las grandes organizaciones alcanzan su grandeza porque las personas que las integran se sienten protegidas. Así, una cultura basada en la confianza genera sentimiento de pertenencia y hace las veces de red porque las personas acuden a sus trabajos sabiendo que sus jefes, sus colegas, y la organización en general velarán por ellas. Esto se traduce en una conducta recíproca. Esto es, en decisiones, esfuerzos y conductas individuales que respaldan, favorecen y protegen los intereses a largo plazo de la organización como un todo (Sinek, 2009). Las grandes organizaciones permiten que las personas se mantengan unidas, especialmente en tiempos difíciles. Hacer dinero no es un indicador que una organización es fuerte. Las grandes organizaciones y los grandes líderes se sacrifican por los otros. Como en los *Navy Seal*, grupos de elite de los *marines* del ejército norteamericano donde las personas reciben medallas por que se sacrifican para que otros logren. Esto es antropológico, protegernos unos a otros es parte de la sobrevivencia, al hacerlo tomamos riesgo, el riesgo de vulnerabilidad. Para construir confianza tomar riesgo de vulnerabilidad es clave. No se salva el más fuerte, se salva el

grupo porque los seres humanos son animales sociales, animales culturales (Sinek, 2009). Concretamente, la confianza es un factor vital en el liderazgo como recurso transformacional porque se conecta en y a través de las personas para mantenerlas motivadas y psicológicamente seguras focalizadas en el propósito existencial de la organización por medio del desempeño superior (Sinek, 2009; Goleman, 2002).-

Antecedentes Teóricos

¿Quién se convierte en un líder? ¿Los líderes nacen o se hacen? Cualquier patrón observable de los comportamientos humanos es un producto híbrido de influencias genéticas en un rango entre el 30%-60% (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhenzhang y Mcgue, 2006), en gran medida porque el carácter de los rasgos que dan forma al liderazgo como la personalidad y la inteligencia son hereditarios como muestra la más ampliamente citada fuente en esta área *Personalidad y liderazgo: Una Revisión Cualitativa y Cuantitativa* (Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002) que aquellas personas quienes son más adaptables, sociables, ambiciosas y curiosas tienen más probabilidades de convertirse en líderes (53% de la variabilidad en la emergencia del liderazgo se explican por estos factores de personalidad). En armonía con los rasgos o factores de personalidad, altos niveles de habilidad cognitiva (CI) también contribuyen en las probabilidades de la persona de emerger como un líder, pero en menos del 5% (Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002) y de influencias ambientales porque a pesar de que las influencias hereditarias son fuertes, no implica que la cultura o factores ambientales sean triviales (Chamorro-Premuzic, 2016).

Concomitantemente, los mejores líderes también muestran altos niveles de integridad, rasgo o factor no relacionado con la personalidad pero profundamente vinculado con el

factor confianza tampoco relacionada con la personalidad, que les permite crear una cultura más justa en la organización porque el indicador clave de la efectividad del líder es el desempeño superior de las personas. Al respecto los líderes íntegros son generalmente más inteligentes emocionales que les permite permanecer calmos bajo presión y lograr mejores desempeños de las personas. Contrariamente, los líderes narcisistas son más proclives a comportarse de manera no ética que probablemente produzcan daños a sí mismos y a los demás (Chamorro-Premuzic, 2016.).

El gran historiador de la era Victoriana Thomas Carlyle comentaba que “la historia del mundo fue la biografía de los grandes hombres” (Carlyle, 1907, p. 18). Esta hipótesis del “gran hombre”, que la historia se forma por medio de las fuerzas poderosas del liderazgo, dio lugar a la teoría de los rasgos del liderazgo. Al igual que la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos asumía que el liderazgo dependía de las cualidades personales del líder, pero a diferencia de la teoría del gran hombre, no necesariamente asumía que el liderazgo residía solamente en un círculo privilegiado de unos pocos hombres heroicos. Los estudios de Terman (1904) son tal vez los primeros sobre la teoría de los rasgos en la psicología aplicada, indicando que la inteligencia influencia sobre una vida exitosa, salud y otros resultados relevantes. Otros trabajos en la misma aproximación teórica aparecieron en la psicología aplicada en los años 20 del siglo pasado, por ejemplos Kohs e Irle (1920), Bowden (1926) y Cowley (1931) quien resumía muy bien el punto de vista de los teóricos de los rasgos al escribir que “la aproximación al estudio del liderazgo ha sido generalmente y tal vez deba siempre ser a través del estudio de los rasgos” (p. 144). Así, la teoría de los rasgos ha sido y sigue siendo preponderante en el estudio científico de correlaciones del liderazgo. Sin embargo, otros rasgos no relacionados con los rasgos de

la personalidad, importantes en el desarrollo del liderazgo como las creencias y valores, la motivación, la empatía, la confianza, la fidelidad, el coraje, la perseverancia, la gratitud, el perdón, propósito y visión son generalmente excluidos de la teoría de los rasgos focalizados en la personalidad. Recién con el advenimiento de las neurociencias fue posible entender mejor el funcionamiento de estos factores en el desarrollo del liderazgo. Es decir, se demuestra que valores, cultura y biología se interconectan de manera efectiva, en, a través y con las personas para realizar desempeños extraordinarios.

Valores, Cultura y Biología

Los valores son creencias individuales que uno sustenta en relación con lo que le parece importante, sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo (Robbins, 2011). Los valores son las cosas hacia las cuales se tiende necesariamente, de lo contrario uno no se siente realizado. La sensación de congruencia, de armonía y unidad personal con uno mismo deriva del sentimiento de estar realizando los valores a través del comportamiento real de uno. Rigen el estilo de vida de la persona. Determinan cómo se reaccionará ante cualquier experiencia vital dada, pero desaprender para reaprender nuevos valores es más difícil en la adultez que en la niñez (Parisi y Duarte, 2008).

Los valores vienen a ser como el sistema operativo de una computadora. Cuando se introduce un programa que la computadora lo acepte o no y que lo use o no, dependerá del sistema operativo que traiga programado de fábrica. Los valores son el sistema operativo del discernimiento en el cerebro humano (Robbins, 2011). Dichos valores son en gran parte inconscientes. A menudo las personas no saben por qué hacen ciertas cosas o se sienten impedidos de hacerlas. Por lo general, las personas desconfían de quien tiene valores muy diferentes a los suyos y se sienten incómodas en su presencia. Muchos de los conflictos en

el mundo son conflictos de valores. Dada la primacía que los seres humanos conceden los valores, tienen un poder emocional increíble. Ningún lazo entre personas es más fuerte que la unión alrededor de los valores más elevados. Todas las cosas que importan son reflejos de valores. Por lo tanto, la comunidad o cultura de valores es la base para las relaciones definitivas entre las personas porque trazan la línea general que define la congruencia o la incongruencia y que las personas estén motivadas o no.

La incongruencia entre los valores y el comportamiento es uno de los grandes temas de la literatura clásica y moderna y del cine. Martin Luther King alguna vez dijo que “El hombre que no sabe por qué estaría dispuesto a morir, no sirve para vivir” (p. 408, citado por Robbins, 2011).

Cuando entre personas que no se conocen entre ellas comparten valores comunes, nace el concepto de cultura. También, un sentimiento genuino surge entre las personas: La confianza. Es el sentimiento de confianza que impulsa a las personas a comprometerse en un desempeño superior. Sin embargo, la cultura no es la causa del liderazgo tanto como es el resultado de ella. Es decir, los líderes crean reglas (valores) de interacción explícita e implícita para las personas de la organización.

La calidad de la afectación puede ser positiva o negativa. Es positiva si los valores de las reglas son congruentes con los valores de las personas y sus comportamientos que se traducen en una moral alta y mejor productividad; y es negativa si son incongruentes. Consecuentemente, cuando los valores de las personas están cercanamente alineados con los valores de la organización y de sus líderes, ellas experimentan altos niveles de pertenencia y propósito (Chamorro-Premuzic, 2016).

Fue desde la biología con el advenimiento de las neurociencias poder entender los mecanismos desencadenantes de los sentimientos y los pensamientos por y a través de la estructura cerebral. Al respecto, las estructuras neuronales responsables del intelecto y de las emociones se hallan separadas. Si se analiza el corte transversal de un cerebro humano de arriba abajo, se puede observar tres niveles principales del cerebro. El primero es el neocortex o neocorteza, responsable del pensamiento analítico y racional y del lenguaje. Las dos secciones intermedias abarcan el sistema límbico, responsable de todos los estados emocionales como los valores, la motivación, la empatía, la confianza, la fidelidad, el coraje, la perseverancia, la gratitud, el perdón, el propósito y la visión que afectan la conducta humana y las decisiones humanas. Entonces, la parte del cerebro que controla las emociones, las conductas humanas y las decisiones no controla lenguaje. Es esta desconexión lo que hace tan difícil que se puedan traducir a palabras lo que uno siente, lo mismo sucede con las decisiones, cuando es pregunta a alguien por qué se tomó esa decisión, dada esta dificultad se recurre a la racionalización (Sinek, 2009). Los grandes filósofos ya sabían que la palabra, que la moderna neurociencia explican se articula desde el neocortex, es la distancia entre la realidad y el alma. Esto explica las reacciones resonantes o disonantes de la persona en su relacionamiento con el líder (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). No es lo mismo meramente verbalizar *confíen en mí, las puertas de mi oficina están siempre abiertas* con las conductas genuinas del líder. Las personas no confiarán en el discurso, confiarán en las conductas. La confianza es un genuino sentimiento humano difícil poner en palabras. El desencadenante de la confianza desde el sistema límbico solo es posible cuando las personas comparten valores comunes que también son desencadenados desde allí.

CONCLUSIONES

Los estudios sobre el liderazgo, a través del tiempo, no logran converger una definición común definitiva de lo que liderazgo realmente es. Si se puede colegir que, si bien todos posiblemente tienen la capacidad de convertirse en líderes, no todos deben ni quisieran convertirse en líderes porque convertirse en líder viene con un alto precio ya que cuando se dan tiempos de éxitos se la comparte con los seguidores y cuando ocurre un fracaso el líder lo asume en solitario. Si se proyecta la culpa del fracaso a otros se está comunicando debilidad y falta de credibilidad e integridad. El liderazgo es una habilidad y como toda habilidad debe ser nutrida y practicada diariamente porque el líder es responsable de cuidar a las personas que hacen el trabajo, no del trabajo que hacen las personas.

Los seres humanos son animales sociales y la verdadera manera de sobrevivir es conformar culturas con un conjunto común de creencias y valores. ¿Qué es una empresa o una compañía?, debería ser una organización conformada por personas que comparte la misma cultura. Cuando uno se encuentra rodeado de personas que creen en lo que uno cree algo maravilloso acontece: emerge la confianza, que es un genuino sentimiento humano.

La confianza logra que las personas se animen a tomar riesgos, a llevar a cabo experimentos de innovación que requiere de fracasos, de avanzar hacia metas que otros no se han animado a avanzar. Sentir la confianza que, si se fracasa, otros cuidarán las espaldas y ayudarán en la recuperación. El rol del líder es crear el ambiente de confianza y cooperación para que las personas puedan hacer trabajos excepcionales. Existen dos

maneras para construirlo: por medio de la manipulación que no causa lealtad o por medio de la inspiración que genera confianza.

La importancia de la práctica de los valores implica que la integridad es fundamental porque para construir confianza en la organización uno debe practicar aquellos valores que le llevan a confiar en sí mismo porque solo se puede confiar en otros si se confía en uno mismo.

Es verdad que la confianza y la cooperación no son aún estándares aceptados en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas, pero en aquellas en las que son estándares el beneficio es enorme porque una organización solo puede hacerse grande con la confianza mutua.

El verdadero liderazgo construye un ambiente para que las personas realicen trabajos extraordinarios, generen resiliencia en tiempos difíciles y extiendan sus propias motivaciones hacia sus propias familias al final del día. No existen personas correctas o incorrectas, solo la calidad de liderazgo que se practica.

Existen varios aspectos que esta investigación no consideró. En primer lugar, se sugiere corroborar la presente exposición teórica con datos empíricos que permitan comprobar su aplicación. Además, la calidad comunicacional en las organizaciones como factor para fortalecer la confianza del liderazgo es importante considerar para continuar en esta línea de investigación.

También sería interesante contrastar las investigaciones de principios del siglo pasado con investigaciones actuales, de modo a inferir la injerencia de la tecnología actual en las características del liderazgo. El liderazgo evolucionó a lo largo de millones de años, haciendo posible que los seres humanos pudieran funcionar como animales grupales.

Es por tanto improbable que el núcleo fundacional del liderazgo vaya a cambiar. Es verdad que las habilidades específicas y cualidades que permiten a los líderes y sus grupos a adaptarse al mundo son ciertamente de alguna manera contexto dependiente. Por ejemplo, así como la fortaleza física importó más y la habilidad intelectual menos en el pasado, es concebible que los diferenciadores humanos tales como la confianza, la curiosidad, la empatía y la creatividad se hagan más importantes en un mundo de permanente crecimiento de la dependencia tecnológica e inteligencia artificial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., Zhenzhang y Mcgue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors [Los determinantes de la ocupación del rol del liderazgo: Factores genéticos y personalidad]. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in colleges in the United States. [Un estudio de la personalidad de los aprendices de líder en los Estados Unidos de América]. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21(2), 149– 160. <https://doi.org/10.1037/h0073378>
- Carlyle, T. (1907). *Sobre héroes, adoración al héroe y el heroico en la historia*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cowley, W. H. (1931). The traits of face-to-face leaders [Los rasgos de líderes presenciales]. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 304–313. <https://doi.org/10.1037/h0074766>
- Chamorro-Premuzic, T. (2016, Septiembre). What science tells us about leadership potential. Lo que la ciencia nos dice acerca del potencial del liderazgo. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/09/what-science-tells-us-about-leadership-potential>
- Judge, T, Bono, J, Ilies, R, y Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review [Personalidad y liderazgo: Una revisión

- cualitativa y cuantitativa]. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante*. Editorial Plaza & Janés.
- Goldberg, E. (2001). *El cerebro ejecutivo*. Editorial Planeta.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., y Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm [Los lados brillante y oscuro de los rasgos del líder: Una revisión y extensión teórica del paradigma de rasgo del líder]. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien o para mal. *Harvard Business Review Edición América Latina*, 82(1), 35- 37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465172>
- Kohs, S. C., y Irle, K. W. (1920). Propheying army promotion [Profetizando promoción en el ejército]. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 73–87. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0070002>
- Manes, F, Niro, M. (2018) *El cerebro del futuro*. Editorial Planeta
- Parisi, F., y Duarte, D. (2008). *Las influencias de las culturas organizacionales para adaptarse al entorno competitivo*. Rectorado UNA y Facultad de Ciencias Económicas (UNA).
- Robbins, A. (2011). *Poder sin límites* (2a. Reimp.) Editorial Random House Mondadori.
- Sinek, S. (2009). *Empieza con el por qué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Ediciones Urano.