Andina

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
ISSN 2737-6311



12

Confianza, la base del liderazgo

El liderazgo de la educación actual y su incidencia en la cultura

El líder y su discurso sin palabras

Entrevistas a Eva Alcón Soler y Gustavo Cimadevilla

Novedades editoriales



©freepik.com

Confianza, la base del liderazgo en la administración pública y privada

Wilson Araque Jaramillo

¿Cómo pensar el liderazgo organizacional? Wilson Araque Jaramillo, vicerrector de la UASB-E, reflexiona sobre la confianza como pilar del liderazgo efectivo. Acciones coherentes, éticas y basadas en la inteligencia emocional, la participación, la lealtad y el respeto mutuo, serían sus ejes. A través de referencias de Fukuyama, Covey, Goleman y Mintzberg, Araque llama a desarrollar esta habilidad blanda en todos los niveles organizacionales, adaptándola al contexto —público o privado— para lograr un compromiso voluntario que impulse la excelencia, la sostenibilidad y la transformación positiva en tiempos de cambio constante.

El liderazgo es una de las habilidades blandas que, por su capacidad de impacto en la mejora de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, emerge como una destreza que los gerentes de los sectores público y privado deben desarrollar para —con el apoyo de las personas con las que trabajan— lograr con mayor facilidad los objetivos que permitirán sostener firmemente esos espacios organizacionales en el tiempo.

Sin embargo, un elemento fundamental para desarrollar la capacidad de liderazgo es la construcción de confianza a todo nivel, tal como resalta Francis Fukuyama en su libro *Confianza*. Justamente, la confianza es ese valor que se fortalece no solo con palabras, sino que, sobre todo, se consolida a través de la demostración con hechos que, por lo general, al ocurrir, motivan el interés colectivo de todos los miembros de la organización pública o privada, no solo el de la persona que la está dirigiendo.

> “La confianza es ese valor que se fortalece no solo con palabras, sino que, sobre todo, se consolida a través de la demostración con hechos que, por lo general, al ocurrir, motivan el interés colectivo de todos los miembros de la organización pública o privada, no solo el de la persona que la está dirigiendo.”

De ahí la importancia de desarrollar la capacidad de liderazgo entre todos los miembros de las organizaciones. Es fundamental que quienes dirigen los destinos de esos espacios organizacionales sean los primeros en poner en acción esta habilidad blanda clave que, al activarse, motiva a que el resto de los miembros de los distintos equipos se comprometan y apoyen de forma voluntaria a los objetivos y metas que, desde la alta dirección, se buscan alcanzar.

En ese proceso de fortalecimiento de la confianza, otro ingrediente de gran impacto es el fomento de la participación en la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo. Este, como otra habilidad organizacional —sustentada en los principios de la cooperación, colaboración y el compartir entre personas—, constituye la base de un esfuerzo sinérgico que, por su potencia actitudinal, facilita el logro de los objetivos de manera colectiva. Así se incrementa la identificación y el compromiso de las personas con la organización a la que pertenecen. De ahí, como resalta Stephen Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, cuando se lleva la sinergia a la acción, inmediatamente, se activa un espacio para la cooperación creativa que, con la mente y el esfuerzo de varias personas, facilita la consecución de los objetivos organizacionales con propuestas que, sustentadas en la diferenciación, aumentan su probabilidad de éxito al momento de su ejecución.

A ello debe seguir el potenciamiento de los efectos positivos de la construcción de liderazgo a todo nivel de una organización, además de la trascendencia histórica del accionar de las personas que ejercen tareas de dirección. Estos efectos también inciden positivamente en el afianzamiento del perfil de quien busca impactar como líder. La expresión de confianza, sobre la base de hechos visibles, hacia los miembros de los equipos es el elemento facilitador de ese ejercicio paulatino de construcción

de la trascendencia histórica que hace del líder ese ser humano que siempre será un referente para dar luz a las organizaciones en los momentos de mayor oscuridad.

Como se puede ver, se vuelve necesaria la ejecución de actividades que hagan ver al líder como ese ser humano que, con sus acciones, va marcando hitos en la vida de la organización y, así, se convierte en una persona que, a pesar de que incluso puede no estar presente, es capaz de dejar aprendizajes para las actuales generaciones y, sobre todo, para las futuras.

Otro factor que también contribuye a desarrollar un liderazgo sustentado en la confianza es la inteligencia emocional que, de acuerdo con Daniel Goleman en su libro *Cómo ser un líder*, es el elemento crucial que tienden a poseer los líderes más efectivos en alto grado. La interacción de los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo cotidiano es necesaria para su activación. Para el mismo Goleman, en su artículo «¿Qué hace a un líder?», estos elementos están relacionados con los siguientes ámbitos: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

La lealtad, como potenciadora del liderazgo basado en la confianza, es muy cercana a los cinco componentes de la inteligencia emocional. Sustentada en la gratitud llevada a la acción, la lealtad es un ingrediente que da señales a los seguidores del equipo de que el bienestar del clima organizacional depende, en gran medida, del trabajo transparente y dirigido a la consecución de metas colectivas compartidas. La lealtad, en la práctica, tiene relación —como bien resaltan Mariana Claure y Mario Böhrt en su artículo «Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad»— con el «cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla».

También es importante resaltar que la capacidad del líder es lograr el apoyo de sus seguidores de forma voluntaria, no coercitiva. Para ello contribuye la demostración del comportamiento ético de quien está tratando de asumir el rol de

“La lealtad, como potenciadora del liderazgo basado en la confianza, es muy cercana a los cinco componentes de la inteligencia emocional.”

líder y que, según Aristóteles, será el de esa persona que, con su accionar, busca ante todo hacer el bien a los demás seres humanos. En los tiempos actuales, este obrar además está relacionado con la búsqueda de la equidad socioeconómica y el cuidado del clima y la naturaleza, que según la propuesta de 2015 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se resumen en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Es preciso llevar todo lo anterior a la práctica integrada de la administración en espacios organizacionales diversos. Así, se podrá facilitar, como base de la propuesta filosófica y de acción del liderazgo basado en la confianza, el proceso de adhesión de las personas. Estas, con su trabajo individual y colectivo, ayudarán a que los objetivos organizacionales se cumplan en procura de fortalecer el crecimiento a largo plazo de cualquier tipo de organización. Esta, por las condiciones del entorno en que se desenvuelve, cada vez tiene que demostrar altas dosis de adaptación creativa como base de procesos de crecimiento sostenidos en estrategias y acciones por la innovación continua.

Ejercicio del liderazgo basado en la confianza de acuerdo con el espacio organizacional en donde se ejerce

Es importante caracterizar la esfera organizacional en donde se ejerce el liderazgo, ya que, por su perfil, no es lo mismo hacerlo en instituciones del sector privado que en aquellas consideradas públicas. Elementos como la cultura organizacional vigente y la misión para la que han sido creadas son diferentes. De ahí

> La meta es conseguir la excelencia organizacional adaptativa a entornos cambiantes alimentados por crisis permanentes que establecen desafíos. Estos pueden ser enfrentados solamente si quienes dirigen las organizaciones logran el compromiso y apoyo de todas las personas internas y externas interesadas en el progreso a largo plazo de la organización.

que un buen líder sea aquel que, dependiendo de esos elementos y otros más, defina un estilo que, sobre las bases generales de la filosofía y acción del liderazgo basado en la confianza, estructure una forma de relación con los demás miembros de la organización. La idea es que, al interactuar, se pueda lograr su apoyo voluntario en el afán de hacer realidad lo que en palabras está escrito en la misión y los valores de la organización pública o privada objeto de la puesta en acción de la habilidad del liderazgo. La meta es conseguir la excelencia organizacional adaptativa a entornos cambiantes alimentados por crisis permanentes que establecen desafíos. Estos pueden ser enfrentados solamente si quienes dirigen las organizaciones logran el compromiso y apoyo de todas las personas internas y externas interesadas en su progreso a largo plazo.

En el caso de las instituciones privadas —excepto aquellas vinculadas al sector de las organizaciones no gubernamentales (ONG)—, generalmente lo que se busca es una rentabilidad financiera que permita, por un lado, satisfacer las expectativas de los dueños o accionistas y, por otro, sostener y promover el crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. La variable vinculada al tamaño de las empresas también debe ser considerada para quien busca ejercer la habilidad blanda del liderazgo, ya que estar a la cabeza de una micro, pequeña o mediana empresa (MIPYME) es diferente a trabajar en una grande, donde el liderazgo deberá estar distribuido, invirtiendo más tiempo y recursos en todas las áreas departamentales que integran la entidad.

Ahora, a finales del primer cuarto del siglo XXI, para lograr impactos integrados y alineados con el posicionamiento de la buena reputación organizacional, quienes lideran las empresas privadas con fines de lucro, como se resaltó, deben incorporar dentro de su estilo de liderazgo su preocupación sincera y coherente por lo social y lo medioambiental, para que al interactuar con los objetivos económicos, potencie la transformación productiva con equidad social y responsabilidad medioambiental.

En cambio, cuando alguien asume la dirección de una organización del sector público, deberá, primero, tener claro que, al momento de satisfacer los intereses de los principales actores interesados, los esfuerzos irán más allá de un solo actor. En lo público, hay un gran número de actores a los que se necesita para que, desde su campo de acción específico, se conviertan en seguidores que, de forma voluntaria, contribuyan a la consecución de los objetivos que, por su alcance, tienden a considerar poblaciones grandes y diversas.

Cuando se incluye a la variable diversidad —vista desde múltiples dimensiones— el líder de esos espacios organizacionales públicos deberá tener un olfato fino para, primero, identificar el listado de todos los actores interesados y relacionados con la razón de ser de la organización pública que está bajo su res-



> Desarrollar la capacidad de liderazgo en organizaciones del sector público se complica debido a la variedad de actores que, por su perfil, tienen diferentes intereses, motivaciones y formas de ejercer poder en distintos niveles.

ponsabilidad. Segundo, perfilar los factores expresivos de esa diversidad multidimensional que, desde lo sistémico, incorporará dimensiones como el género, la edad, la cultura, los grupos étnicos, los niveles socioeconómicos, las tendencias religiosas y, por supuesto, la orientación vinculante con algún movimiento o partido político.

Por esa razón, desarrollar la capacidad de liderazgo en organizaciones del sector público se complica debido a la variedad de actores que, por su perfil, tienen diferentes intereses, motivaciones y formas de ejercer poder en distintos niveles. Además, incidir en determinados actores suele ser complicado, ya que, debido a su posición —que muchas veces es contraria a los objetivos que persigue quien está al frente de una organización pública—, se requiere de una serie de esfuerzos profundos para cambiarla. El desarrollo de una excelente capacidad de negociación con grupos diversos y grandes se convierte en un requisito primordial para construir bases de confianza dirigidas al cambio de actitud de las personas que, por su perfil, son difíciles de tratar. Gracias a su influencia en los resultados, es importante conseguir su apoyo en pro de fortalecer el desempeño organizacional; quien más dirige a los actores interesados se convierte en un actor clave para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector público.

En esa relación con los actores diversos, las interrelaciones más horizontales tienden a prevalecer, por lo que los estilos impositivos de quienes están al frente de las organizaciones públicas serán los peores al momento de sumar apoyos para lograr los objetivos planteados por la organización. La creación de espacios relacionales en donde la participación ciudadana sea uno de los principios clave de gestión organizacional pública, debe prevalecer si se busca que la sinergia creativa emerja como medio para consolidar aquellas organizaciones que, por su misión, buscan contribuir a la consecución de los grandes objetivos nacionales que, generalmente, constan en los planes de desarrollo de los países.

Cuando se incorpora la construcción de confianza como base del ejercicio pleno del liderazgo en organizaciones de carácter público, la caracterización específica de la variable cultura organizacional se vuelve un requisito fundamental al momento de poner en acción estrategias, tácticas y acciones que ayuden al líder a conseguir el apoyo de funcionarios, usuarios y otras personas interesadas en recibir el respaldo de las diferentes organizaciones públicas nacionales y locales. Estas, desde lo misional, buscan solucionar problemas y/o satisfacer necesidades que son de interés colectivo y, por ende, deben ser atendidas con acciones que superen las preocupaciones personales o de grupos reducidos representativos del poder político o económico presente en el territorio nacional o local. Desde el accionar de la organización



©freepik.com

pública competente, se busca atender las necesidades para transformar realidades territoriales que, con estilos de liderazgo efectivos, puedan evolucionar en el tiempo para beneficio de todos los actores involucrados e interesados en la operación eficaz, eficiente y ética de las entidades estatales.

Se debe resaltar además que, cuando se incorpora la comprensión de la cultura vigente en una organización pública para potenciar el desarrollo del liderazgo basado en confianza, siempre hay que tomar en cuenta que cada una de estas entidades tiene su propia cultura. La forma de ejercer el liderazgo tendrá mucho que ver con las características de la cultura organizacional que se ha ido construyendo desde que se fundó la organización pública. En el proceso de comprender la evolución de la cultura organizacional, habrá que dirigir el foco de atención hacia las costumbres, tradiciones y, sobre todo, valores que, con el pasar del tiempo, han ido perfilando la forma de actuar de quienes laboran al interior de esas organizaciones públicas. Estas personas, por el efecto político de los gobernantes de turno, se ven avocadas a adoptar formas de comportamiento adaptadas a las circunstancias, enfoques y filosofía de quienes dirigen los destinos de las naciones.

En definitiva, en las organizaciones públicas una variable que siempre condicionará el ejercicio del liderazgo basado en la confianza es la política. Esta, desde la óptica de los intereses y pesos de los actores, llevará a que quien busque ser un líder efectivo se preocupe por conocer a profundidad las necesidades y, sobre todo, los propósitos ocultos de los diversos actores. De ahí que, como bien resalta Henry Mintzberg en su obra *La estructuración de las organizaciones*, la administración de una organización no solo es técnica; sobre todo, es política, más aún cuando aquella está clasificada como parte de la administración estatal.

En lo público, otro de los desafíos que deben asumir los gobernantes de turno es el ejercicio del liderazgo para facilitar la implementación de cambios sociales profundos. Para construir confianza colectiva, el fomento de la participación y comprensión de las necesidades de las personas es vital para lograr el apoyo y compromiso espontáneo que, como cambio actitudinal positivo de quienes habitan un país, contribuye directamente a mejorar los niveles de gobernanza de los espacios organizacionales relacionados con la administración pública.

Ahora enfoquémonos en el ejercicio del liderazgo basado en la confianza dentro de sectores específicos que, para el buen funcionamiento de la sociedad, requieren de la interacción al unísono de la buena administración de lo público y lo privado. Se debe destacar al sector educativo, donde el liderazgo, llevado a la acción de las relaciones sociales efectivas, se vuelve imprescindible tanto dentro de las aulas como en la administración general de las instituciones educativas públicas o privadas. Por ejemplo, al interior de las aulas de clase, quienes ejercen la tarea docente, para lograr el apoyo y la concentración de sus estudiantes, precisan crear condiciones pro confianza que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje. Una de ellas se relaciona con el conocimiento y la experiencia que los docentes demuestran a los educandos. A esto se suma la emisión de señales concretas sobre comportamiento ético, acompañadas de la aplicación de un conjunto de habilidades directivas que, como requisitos de alto impacto, facilitan la consecución del apoyo de los actores involucrados al momento de lograr colectivamente los objetivos educativos planteados como parte del proceso de formación integral de los educandos de una nación.

Como se puede observar, cuando el análisis de liderazgo considera el tipo de espacio organizacional en donde se ejerce, se relevan características que, como requisitos específicos, deben cumplirse para impactar positivamente en la confianza llevada a la acción. Primero, delimitar el número de seguidores, que generalmente en lo público tiende a ser mucho mayor que en lo privado. Luego, como ya se resaltó, comprender minuciosamente el perfil de la cultura organizacional reinante, desde su fundación, en la organización pública o privada objeto del ejercicio de la habilidad blanda del liderazgo. El tercer requisito específico está relacionado con el tipo de resultado misional

que se busca alcanzar al llevar el liderazgo a la práctica. Así, sobre la base del alcance de un objetivo compartido, se logrará el involucramiento voluntario y no coercitivo de las personas interesadas en el funcionamiento sostenible de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, en el primer cuarto del siglo XXI —considerado, tras los diversos efectos pandémicos del COVID-19, como el momento de la digitalización explosiva—, es importante incorporar el proceso digitalizador al desarrollo del liderazgo basado en la confianza. El buen uso de los avances tecnológicos digitales se convierte en un requisito clave al momento de impactar las actitudes de los potenciales seguidores organizacionales. En este punto, como era de esperarse, emerge como factor comunicacional digital relevante la aplicación de las redes sociales virtuales. Estas, por su capacidad de expansión rápida y masiva de mensajes, se han convertido en uno de los canales fuertes por donde quienes buscan impactar positivamente con un liderazgo efectivo en organizaciones públicas o privadas, hacen fluir dosis significativas de confianza como un lubricante clave para mejorar las relaciones interpersonales organizacionales.

Reflexión final

Es importante que quienes buscan desarrollar la capacidad de liderazgo basada en la construcción de confianza continua en organizaciones públicas o privadas, enfoquen su atención en responder ciertas preguntas que, al estar interrelacionadas, ayudan a que los líderes, como esencia del liderazgo en acción, logren el apoyo voluntario de sus seguidores.

Entre las interrogantes clave por responder están: ¿Cómo enfrentar procesos de cambio profundo en situaciones actuales de crisis permanente y desafíos globales complejos relacionados con una digitalización explosiva y una preocupación prioritaria por las desigualdades sociales y el cuidado del clima y la naturaleza? ¿Cómo poner en acción el pensamiento proactivo como medio para desarrollar una cultura de planificación a mediano y largo plazo adaptada a las megatendencias globales? ¿Cómo impregnar la ética al interior de las organizaciones como un valor irrenunciable alrededor del cual deben llevarse a cabo todas las actividades internas y externas? ¿Cómo incorporar dentro del funcionamiento organizacional habilidades directivas que fortalezcan la capacidad de liderazgo vinculadas con dimensiones como la motivación del talento humano, la administración del recurso más valioso, el tiempo, la delegación de funciones gracias a la fuerte confianza vigente en la organización, la comunicación fluida para impulsar la participación y cooperación intra y extraorganizacional y, por supuesto, el fomento del trabajo en equipo como medio para potenciar la cooperación, colaboración y compartir entre quienes integran la organización?

“Es importante que la forma de llevar a cabo la labor organizacional esté dirigida a fortalecer habilidades especiales de sus miembros, como el desarrollo de la creatividad e innovación personal y colectiva, el apoyo sincero y solidario entre los integrantes del equipo, el fomento del pensamiento crítico.”

En lo que respecta al trabajo en equipo, es importante que la forma de llevar a cabo la labor organizacional esté dirigida a fortalecer habilidades especiales de sus miembros, como el desarrollo de la creatividad e innovación personal y colectiva, el apoyo sincero y solidario entre los integrantes del equipo, el fomento del pensamiento crítico, y, como ingrediente potenciador, el fortalecimiento de la capacidad para la identificación, análisis y solución de problemas internos y externos a la organización.