

# *La humildad como un rasgo de liderazgo en la Gerencia de Ingeniería*

*José L. Torres Maldonado  
Programa de Maestría en Ingeniería Gerencial  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**Resumen** — *Existe una necesidad de liderazgo efectivo. Uno de los causantes principales es la falta del rasgo de la humildad en los líderes de la gerencia. Este proyecto hizo una comparación entre un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad humildes versus un estilo de liderazgo arrogante, y los efectos de tener o no tener el rasgo de la humildad en las funciones del gerente. Se hizo una encuesta a profesionales que denota una tendencia positiva generalizada al concepto de la humildad en un líder, aunque también se identificó una leve tendencia hacia la arrogancia probablemente causada por un concepto erróneo sobre la humildad en un líder. Se encontró que cuando un líder usa sus recursos con intenciones egoístas o para auto gratificarse, se pierde la efectividad de su liderazgo.*

**Términos Claves** — *arrogancia, humildad intelectual, líder autentico, líder servidor*

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de este proyecto es la comparación entre un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad arrogantes versus un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad humildes. El ambiente empresarial de hoy en día está lleno de buenos administradores (o gerentes), pero es un tema creciente la escasez de verdaderos líderes y de equipos de trabajo lo suficientemente efectivos y duraderos como para ser una ventaja competitiva para la organización de negocios.

Sea por el orden de reporte de una organización, o sea por voluntad propia, los seguidores de un líder tienen que sentir confianza en el líder y tienen que percibir el valor que puede ser añadido a sus vidas por seguir a alguien que los puede llevar a algún lugar donde ellos nunca han estado o para alcanzar algo que ellos también anhelan. En adición, el líder de Gerencia de la

Ingeniería alcanza grandes logros cuando está sólidamente conectado a redes de liderazgo (“networking”), y para conectarse a estas redes de liderazgo, sus rasgos de personalidad son claves para poder influenciar a otros líderes bajo su autoridad, a su mismo nivel y a los que están en posiciones de mayor autoridad.

Los objetivos de este proyecto fueron: comparar entre un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad arrogantes versus un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad humildes. Demostrar el efecto de tener el rasgo de la humildad o la falta de esta en un líder de la Gerencia de Ingeniería en el desempeño de sus funciones principales de planificar, organizar, la toma de decisiones, liderar y controlar. Presentar una recomendación a las organizaciones de negocios de cuál debería ser el rasgo de personalidad crítico para un líder de la Gerencia de Ingeniería que sirva como una ventaja competitiva para mejorar el desempeño de toda la organización.

## **METODOLOGÍA**

Durante este proyecto se siguieron los siguientes pasos:

- Se buscaron referencias en definición de la humildad, la arrogancia, y el líder en diferentes diccionarios en línea, Biblia y fuentes literarias.
- Se buscó información sobre los estilos contemporáneos de líder autentico y líder servidor y su relación con la humildad. Se evaluó el contraste entre un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad arrogantes versus un estilo de liderazgo con rasgos de personalidad humildes.
- Se hizo una encuesta a profesionales en el ambiente de ingeniería y se analizaron los resultados.

- Se discutió y analizó la información recopilada, llegando a una conclusión sobre cuál debe ser el rasgo crítico de personalidad de un líder de Gerencia de Ingeniería, y los beneficios de este rasgo en el desempeño de sus funciones principales.
- Se desarrolló una recomendación con base en los resultados de este proyecto a las organizaciones de negocio y a sus líderes.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Definición de humildad en un líder**

Los diccionarios en línea definen la humildad como la virtud de reconocer las limitaciones y debilidades propias, sumisión o rendimiento [1]. La palabra humilde se encontró como no ser orgulloso o altivo, y al mismo tiempo expresar con espíritu de deferencia o sumisión [2].

En el versículo de la carta de Pablo de Tarso a los Filipenses se da la definición de humildad como no hacer nada por contienda o por vanas presunciones, sino estimando a los demás como si fueran superiores a uno mismo, sino velando o cuidando lo de los demás por encima de lo propio. Exhorta a que los discípulos tengan el sentir que tuvo Jesucristo, que no se aferró a ser igual a Dios, para servir a otros, humillándose a sí mismo y haciéndose obediente hasta la muerte [3].

Otros autores definen la humildad del líder como la base para que los equipos “trabajen juntos de manera saludable y de alto rendimiento” [4] y como “la tendencia a sentir y mostrar un profundo respeto por la dignidad de los demás” [5].

### **Definición de arrogancia en un líder**

Los diccionarios en línea definen al arrogante como un altanero, soberbio, persona que exagera el valor propio o su importancia; expresándola de manera autoritaria. Aunque también la definen como gallardo, airoso y valiente [6]-[7].

Se ha exhortado a no confundir la arrogancia con la confianza. La arrogancia ha sido presentada como un obstáculo en las relaciones interpersonales, y la confianza como una cobertura

del líder sobre las personas que dirige. La arrogancia es un reflejo de las inseguridades, mientras que la confianza sugiere que el líder tiene unas fuertes convicciones bien informadas. Cuando el líder crea un ambiente de confianza y apoyo, las personas a las que dirigen lo dan todo para obtener los resultados [8].

El orgullo excesivo en un líder no le permite valorar los logros de los demás, pues anula el compromiso y el apoyo de sus compañeros y partes interesadas [8].

La arrogancia de un líder ha sido descrita como un sentido de superioridad sobre los demás que se expresa en acciones de desprecio que insultan a los demás [9].

### **La humildad o la ausencia de esta en los estilos contemporáneos de liderazgo**

Los diccionarios en línea definen la palabra líder como una persona que dirige, en especial yendo en adelante, en algún camino, rumbo, o dirección [10]-[11].

Se consideran como líderes auténticos aquellos “líderes que desarrollan relaciones abiertas, honestas, y de confianza” [12]. Los líderes auténticos hacen énfasis en hacerse legítimos delante de sus seguidores para obtener una retroalimentación que luego utiliza para mejorar el desempeño [12].

El líder servidor se define como alguien que administra con excelencia los intereses de la organización. El líder servidor tiene como prioridad servir a los demás por encima de los intereses propios, y esto genera una relación interpersonal de amistad con las personas que logra influenciar. El liderazgo de servicio se trata de velar y cuidar de los intereses de los demás para lograr un afecto motivador que sobrepasa cualquier otro estilo de liderazgo [12].

### **El efecto de la humildad o la carencia de esta en el liderazgo**

La humildad en el liderazgo rara la vez se asocia con una aptitud intelectual o con éxito profesional en los Estados Unidos. La causa de este

efecto es un concepto erróneo acerca de la humildad, asociado a unos sinónimos de humildad en el lenguaje occidental que envuelven términos como mansedumbre y sumisión que causan una percepción contraria al éxito de un líder [13].

Los que están en autoridad sobrestiman las capacidades reales de un líder que se manifiesta con orgullo y arrogancia extremos. Opuestamente a la arrogancia son evidentes los efectos positivos de la humildad al inspirar lealtad, cohesión en los equipos de trabajo, mejoras en la productividad y reducciones significativas en la rotación de personal [14].

El liderazgo de “nivel 5” se caracteriza por la contrariedad de una mezcla de humildad personal y voluntad profesional. Se describe este tipo de líder como uno que no busca atribuirse a sí mismo el éxito. Se identifica este nivel de liderazgo como uno que asume la responsabilidad por el equipo y uno que se autoevalúa, cuando las cosas no salen como se esperaban [15].

Se asocia la humildad en un líder con la excelencia y el más alto nivel de competencia profesional. El rasgo de la humildad recientemente es un requisito previo de selección para liderar. Se afirma que “solo los que son excelentes pueden ser humildes” [16].

El líder que está consciente de sus fortalezas, debilidades, y de su reactividad, es menos susceptible a descarrilarse. Al estar consciente de estas características, puede relacionarse mejor con los demás. El arrogante carece de esta autoconciencia y eso denota una baja inteligencia emocional [9]. El ambiente que se crea por un líder arrogante es uno tóxico que afecta la motivación de los empleados y aumenta la rotación de personal [9].

Ya Google no está enfocado en conseguir los egresados de las universidades con los mejores promedios, porque encontraron que “las personas brillantes y exitosas rara vez experimentan el fracaso, por lo que no aprenden de ese fracaso” [17].

## **ENFOQUES Y ARGUMENTOS DE APOYO**

### **Humildad y arrogancia en un líder**

En las definiciones de los diccionarios en línea hay mucha ambigüedad con respecto a los términos humildad y la arrogancia [1]-[2], [6]-[7]. Las definiciones para ambos términos tienen una connotación negativa y otra positiva. Por ejemplo: la humildad está definida como una virtud y también como sumisión y rendimiento [1]. Aunque, con la parte relacionada a la sumisión se podría argumentar que para que un líder aprenda a dar instrucciones, debería saber cómo someterse y recibir instrucciones. Pero la gente lo ve como una debilidad relacionada a la humildad porque lo asocian a someterse a la voluntad de otros [2]. Los cristianos ven la humildad como una característica fundamental del líder, que al igual que Jesucristo, “no estimó el ser igual a Dios como cosa a que aferrarse” para tomar forma de siervo [3]. En otras palabras, teniendo el máximo título, autoridad y poder, decidió servir a los demás con el objetivo de seguir enfocado en su misión de motivarlos a alcanzar un bien mayor, dando el ejemplo de que la meta era más importante que la auto gratificación y la autoglorificación. La humildad en un líder es cuidar de los demás por encima de los intereses propios [12]; es respetar y honrar a los demás [5].

Lo contrario a la humildad es la arrogancia, y se caracteriza por un “sentido de superioridad” sobre los demás [8]-[9]. La causa raíz de este rasgo de personalidad debería ser investigada, para poder identificar posibles acciones correctivas o proactivas que ayuden al desarrollo de verdaderos líderes. La arrogancia se manifiesta con una tendencia egoísta en las relaciones interpersonales del líder [8]-[9].

### **Humildad en un líder servidor o auténtico**

El líder servidor busca crear relaciones saludables e influenciar a través de expresar un interés genuino por ayudar a los demás [12]. “Los líderes auténticos son líderes que desarrollan relaciones abiertas, honestas y de confianza”, buscando una retroalimentación para mejorar el

desempeño [12]. Ambos estilos contemporáneos utilizan la humildad como base para que los equipos trabajen en comunión y con un alto rendimiento [4].

### Efecto de la humildad o la carencia de esta en las funciones del gerente

Liderar requiere de establecer relaciones de influencia que faciliten y den dirección a los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos de las organizaciones de negocios [10]-[11]. El rasgo de la humildad no está formando parte de la cultura organizacional, y tampoco a la hora de formar lazos fuertes de cooperación y confianza tanto con clientes internos, como externos [13]-[14]. Se pierde mucho cuando los líderes de más alto rango dan rienda suelta a la toxicidad de la arrogancia en la cultura organizacional [9]. Sin embargo, las compañías que han aprendido las lecciones del pasado y han madurado su cultura profesional añadiendo la inteligencia emocional como un requisito previo, han demostrado tener grande éxito y posicionamiento en los mercados gracias a la cohesión y productividad en sus equipos de trabajo [14]-[16]. La compañía Google afirma que “sin humildad, no se puede aprender” ya que el que está acostumbrado a los elogios del éxito olvida o nunca aprende que siempre se tienen áreas de mejora como seres humanos; y hay que estar abiertos a reconocer mejores ideas y aprender de nuestros errores [17].

Durante la función de planificación, un líder de gerencia de ingeniería puede utilizar la influencia del rasgo de la humildad para crear ambientes de confianza y apoyo [8]. Esto crea un ambiente de estabilidad durante la ejecución del plan ya que todos confían en la palabra y la responsabilidad de un líder humilde. Al organizar, todos confían en la excelencia y el buen criterio del líder humilde que hará la asignación de recursos. Durante la toma de decisiones, todos confían que las decisiones no estarán negativamente influenciadas por un exceso de confianza, y llegar a acuerdos con un líder humilde es un proceso mucho más rápido y asertivo. Al liderar, un líder humilde promueve un

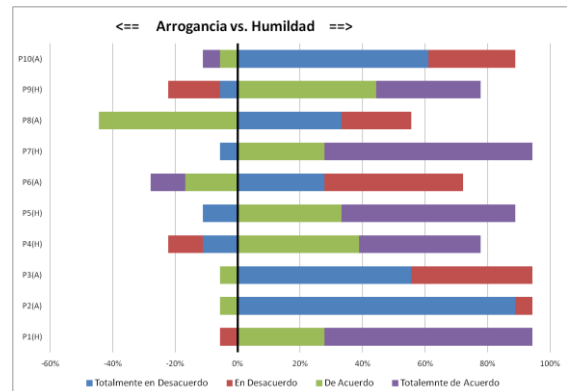
ambiente de inclusión que inspira lealtad hacia la organización [14]. El ambiente amistoso creado por un líder humilde compromete a las personas con los controles establecidos [12].

### Encuesta a profesionales

Un total de 18 profesionales en el ambiente de ingeniería fueron encuestados usando las preguntas o aseveraciones en la Tabla 1. Los resultados de la encuesta, mostrados en la Figura 1, muestran una aceptación positiva generalizada con tendencia a la humildad, aunque, también se observa una leve tendencia negativa a la arrogancia probablemente causada por un concepto erróneo sobre la humildad en un líder.

**Tabla 1**  
**Preguntas de la encuesta a profesionales**

Núm.	Pregunta o Aseveración
1	Un líder de gerencia de ingeniería necesita un rasgo de personalidad humilde para ser exitoso.
2	Un líder de gerencia de ingeniería puede tener éxito en la organización de negocios sin el apoyo y la confianza de sus colegas.
3	Un líder de gerencia de ingeniería que expresa humildad, se muestra vulnerable.
4	Un líder de gerencia de ingeniería que expresa arrogancia, hace sentir vulnerables a sus seguidores.
5	Es beneficioso para un líder de gerencia de ingeniería tener relaciones abiertas, honestas y de confianza con sus colegas y seguidores.
6	Un líder de gerencia de ingeniería debe de tener rasgos de personalidad fuertes y autoritarios para ganar el respeto y la obediencia de sus seguidores.
7	Un líder de la gerencia de ingeniería con rasgos de personalidad humilde está consciente de sus fortalezas
8	No hay que mostrarse amistoso para hacer amigos.
9	Todos saben quiénes son los líderes que “no” son auténticos (abierto, honesto y de confianza) y serviciales.
10	Humildad es someterse a la voluntad de los demás.



**Figura 1**  
**Resultados Encuesta a Profesionales**

## CONCLUSIÓN

Basados en los resultados de este proyecto, se recomienda que tanto los líderes de la Gerencia de Ingeniería como las organizaciones de negocios deben de ampliar sus conocimientos, concientizar y desarrollar sus capacidades en relación con el rasgo crítico de la humildad en un líder. Cada pensamiento, acción y esfuerzo del líder de Gerencia de Ingeniería debe de estar enfocado en la búsqueda de un bien mayor para la organización de negocios, para la sociedad, y para sí mismo, ya que cuando el líder deja de crecer como líder, este deja de ser líder. Porque los líderes no son rezagados, estos siempre deben de estar a la vanguardia. Pero los beneficios, el poder, y la autoridad que se le otorgan a un líder deben de respetar y honrar a los clientes (internos y externos), y a los colaboradores de este líder. Cuando el líder usa estos recursos con intenciones egoístas y para auto gratificarse, se pierde la efectividad de su liderazgo. Por consiguiente, no cumpliría con la definición de lo que es ser un líder ya que su enfoque no es el de guiar, influenciar, o ser un contribuidor a un bien mayor formando parte de un equipo.

Un tema inexplorado de este proyecto fue lo que deberían hacer las compañías para fomentar la humildad en sus equipos de trabajo.

Existe la necesidad de una investigación futura para identificar la causa raíz de la arrogancia en la Gerencia de Ingeniería, por ejemplo: Conceptos erróneos sobre la humildad en un líder, versus, falta de valores éticos o personales en los líderes.

## REFERENCIAS

- [1] humildad | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE – ASALE. 2023. <https://dle.rae.es/humildad?m=form>
- [2] Def. & Meaning, Merriam-Webster Dictionary. 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/humble#h1>
- [3] Reina-Valera 1960. “Filipenses 2:3-8”. BibleGateway.com. <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Filipenses%202&version=RVR1960>
- [4] Gist, Marilyn et al. 2020. “Foreword, by Alan Mulally”. *The Extraordinary Power of Leader Humility: Thriving Organizations -Great Results*. iv-xii. Koehler Publishers. Kindle Edition.
- [5] Gist, Marilyn et al. 2020. “Chapter 1”. *The Extraordinary Power of Leader Humility: Thriving Organizations -Great Results*. 2. Koehler Publishers. Kindle Edition.
- [6] arrogante | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE – ASALE. 2023. <https://dle.rae.es/arrogante?m=form>
- [7] Def. & Meaning-Merriam-Webster Dictionary. 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/arrogant>
- [8] Gist, Marilyn et al. 2020. “Chapter 2”. *The Extraordinary Power of Leader Humility: Thriving Organizations -Great Results*. 20, 22. Koehler Publishers. Kindle Edition.
- [9] Hicks, R. 2021. *Arrogance: The Mother of All Derailers*. Physician Leadership Journal, 8(1), 79–80
- [10] líder, lideresa | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE – ASALE. <https://dle.rae.es/líder?m=form>
- [11] Lead Definition & Meaning - Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lead>
- [12] Lussier, R. N. 2019. *Management fundamentals : concepts, applications, and skill development* / Robert N. Lussier, Springfield College. SAGE. ISBN 9781506389394
- [13] Hess, Edward D. et al. 2017. “Humility: The Gateway to Human Excellence in the SMA”. *Humility is the New Smart: Rethinking Human Excellence in the Smart Machine Age*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-62656-876-1
- [14] Dame, John and Gedmin Jeffrey. 2013. “Six Principles for Developing Humility as a Leader”. Harvard Business Review: Managing Yourself. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/09/six-principles-for-developing>
- [15] Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- [16] Norcross, M. A., & Manning, M. R. 2019. *Humility as an enabler of organizational growth and change*. Research in Organizational Change and Development. eISBN: 978-1-78973-553-6. As referenced on: Frank, Franziska. 2023. “Chapter 2”. *The Power of Humility in Leadership: Influencing as a Role Model*. Routledge.
- [17] Nisen, Max. 2014. *Why Google doesn't care about hiring top college graduates: A post-GPA World*. QUARTZ. Economics. Retrieved from <https://qz.com/180247/why-google-doesnt-care-about-hiring-top-college-graduates>