

# APUNTES CRÍTICOS SOBRE TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

**Lic. Felipe Antonio Murati Ruiz. MSc.**  
Universidad Nacional Experimental de Guayana. UNEG  
Universidad de Oriente. UDO  
Venezuela  
fmurati55@ gmail.com

**Dr. José Manuel Pozo Rodríguez**  
Facultad de Economía  
Universidad de La Habana  
[josem@fec.uhc.u](mailto:josem@fec.uhc.u)

## Resumen:

El presente artículo tiene como finalidad realizar una valoración crítica de las principales teorías de liderazgo organizacional desarrolladas por diversos autores. El análisis parte de la evolución histórica de estas teorías y los fundamentos que sustentan cada una de ellas. Igualmente se abordan las diferentes tipologías del liderazgo. Entre las principales teorías consideradas se destacan las que conciben el liderazgo como personalidad, como conducta, el transformacional y el humanista. La valoración planteada en este artículo se fundamenta en la consideración del papel protagónico que le corresponde asumir a los líderes y sus seguidores para el lograr el desempeño exitoso de las organizaciones. El trabajo evidencia la necesidad de desarrollar en las organizaciones un liderazgo transformador y humanista, sustentado en principios éticos, valores y competencias de éxito.

## Abstract:

This paper makes a critical assessment of the most important organizational leadership theories and analyzes the foundations and the historical evolution that support each of them. It also addresses different typologies of leadership. Among the main theories considered, the paper focuses on those that conceive leadership as personality, as behavior, transformational and humanist. The assessment presented in this paper is based on the leading role leaders and their followers are supposed to achieve to guarantee a successful performance of the organizations. The paper also highlights the need to develop transforming and humanist leadership in the organizations, based on ethical principles, values and skills for success.

## Palabras claves:

Liderazgo- teorías de la administración-tipologías de liderazgo-humanismo-eficacia gerencial

## Keywords:

Leadership-management theories-leadership typologies-humanism-managerial effectiveness

Aun cuando se ha escrito mucho sobre el tema del liderazgo, el mismo siempre tiene una vigencia permanente en el mundo empresarial de hoy; todo ello, en función de que son los líderes quienes conducen, cohesionan y activan a la fuerza de trabajo al logro de propósitos compartidos en las organizaciones, así como también se constituyen en actores determinantes e impulsores de los procesos de cambio en los ámbitos económicos, políticos y sociales que históricamente se han generado en la historia de la humanidad.

El ejercicio del liderazgo se remonta prácticamente a los orígenes de la humanidad, desde que el hombre comienza a convivir en grupos, y se hizo necesario la existencia de un guía ó líder para organizar las diferentes actividades en la búsqueda de la satisfacción de necesidades individuales y colectivas. Existen documentos que evidencian que en el siglo I y XLIX AC los Saumerios, practicaban el liderazgo organizacional, iguales referencias en este sentido existen en las civilizaciones: Griega, Egipcia, China, así como en Macedonia, Babilonia y posteriormente en la Edad Media.

---

1 Cursó sus estudios en el Colegio Universitario de Caracas graduándose en el año 1980 como Técnico Superior en Administración. Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Simón Rodríguez, Caracas año 1986. Master en Ciencias Gerenciales en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, Puerto Ordaz Año 2006. Realiza estudios de Doctorado en Ciencias Económicas en la Universidad de La Habana.

2 Cursó sus estudios en la Universidad de La Habana graduándose en el año 1982 como Licenciado en Economía. Máster en Administración de Empresas graduado en la Universidad de Guadalajara, México, en el año 1995. Defendió su tesis de doctorado en la Universidad de La Habana obteniendo el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas en el año 2002.

Sin embargo, es a partir de la revolución Industrial que inicia el siglo XVIII en Inglaterra, cuando la práctica y estudio del liderazgo comienza a tomar mayor relevancia en las organizaciones, hasta convertirse en un tema de obligatorio análisis y estudio tanto en centros de investigación especializados, como en universidades, organizaciones y en diferentes eventos científicos y conferencias, por su condición determinante en la gestión las empresas en la época moderna.

En derivación de lo anteriormente señalado, la práctica sistemática y la evidencia empírica, permitieron sistematizar bajo una concepción científica estos elementos que posteriormente derivaron en el desarrollo de las diversas teorías de la administración, que determinaron las bases para el surgimiento a su vez de las teorías y tipologías de liderazgo que son objeto de estudio y aplicación en las organizaciones de hoy.

Dentro de estas teorías destacan las que conciben al liderazgo como: personalidad ó conducta, con enfoques como el de contingencia, el transformacional y el humanista. Vale apuntar que a excepción del enfoque humanista, las demás corrientes responden a su contexto histórico en el marco del racionalismo tecno operativo orientado a la producción, sin valorar en su justa medida al factor humano en toda su dimensión.

En tal sentido el objetivo fundamental de este trabajo consiste en realizar una valoración crítica de las principales teorías de liderazgo organizacional desarrolladas por diversos autores. Además, es interés de los autores abordar diferentes tipologías del liderazgo; todo ello en función del papel protagónico que le corresponde jugar a los líderes y sus seguidores para el lograr el desempeño exitoso de las organizaciones.

## **1. Antecedentes y Evolución del Liderazgo**

El término liderazgo existe en muchas lenguas. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar. "Archein": gobernar y "Prattein": alcanzar, que corresponde al verbo en latín "ajere": mover. En inglés, el término "líder" tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglo-sajona "Laedere": gente en un camino. Según las raíces indo-europeas, la palabra "líder" viene de "Leit", ir hacia adelante, mover, morir por...

Para profundizar en el tema específico del liderazgo empresarial, se considera necesario revisar sus antecedentes en el marco de la organización empresarial y la gerencia. En este aspecto, se puede decir que las organizaciones y la acción gerencial existió desde hace miles de años en emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos de gran envergadura realizados en civilizaciones tan antiguas como la Egipcia, la China, la Romana en Asia, África y Europa, y en el Continente Americano, la Maya y Azteca por señalar algunas de significación de las que existen suficientes vestigios y evidencias; sin embargo es a partir del siglo XVI cuando se comienza a escribir sobre esto.

En el año 1776 Adam Smith en su libro la Riqueza de las Naciones argumentó por primera vez sobre las ventajas de la división del trabajo en tareas especializadas y repetidas para elevar la producción, elementos que consideramos importantes en su momento y en su contexto.

Otro acontecimiento importante en esa época fue la Revolución Industrial a partir de año 1760, donde surgió la necesidad de teorías formales que ayudaran a los gerentes a dirigir estas organizaciones que se desarrollaron como producto del proceso de industrialización.

Años más tarde, surge la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (1856-1915) con sus aportes en cuanto a la elevación de la eficiencia de la producción a través de la división y organización del trabajo.

Igualmente, se debe mencionar la influencia de Henry Fayol (1841-1925), conocido como el padre de la teoría administrativa moderna, el cual desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época donde destaca su obra "La Administración Industrial y General", publicada en Francia en 1916; Fayol formuló el proceso administrativo con sus fases conocidas : planificación, organización, dirección, coordinación y el control , así como los principios de la administración, que se constituyen en reglas administrativas básicas que se enseñan en las escuelas técnicas y universitarias que imparten estas disciplinas. Fayol describía la práctica gerencial como distinta a la tradicionalmente atribuida a la época, que en ese momento estaba limitada únicamente a funciones relacionadas con la contabilidad, finanzas y producción.

También destacan los aportes de Marx Weber (1864-1920) considerado uno de los fundadores del estudio moderno, antipositivista, de la sociología y la administración pública; y con su teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, que se refiere a una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, jerarquía, reglas, normas detalladas y relaciones impersonales., cuya teoría se convirtió en el modelo de referencia para el diseño estructural de muchas organizaciones aun en la actualidad.

Las teorías anteriores responden a la realidad de su contexto histórico en el marco del racionalismo tecno operativo orientado a la producción, sin embargo no valoran al factor humano en toda su dimensión; lo que tiene sus antecedentes desde las diferentes formaciones económico sociales: el esclavismo, el feudalismo y

el mercantilismo en su expresión evolucionada que deriva en el capitalismo, que han tenido una influencia histórica y cultural en la práctica y ejercicio del liderazgo, en su orientación de visualizar al hombre como un apéndice de la maquina que necesita una supervisión constante del jefe fundamentada en el uso del poder y la autoridad sobre la fuerza de trabajo para producir al mínimo costo y obtener la ganancia ó plusvalía con una visión estrictamente economicista y deshumanizada.

Estas ideas son abordadas por Carlos Marx en su obra cumbre, el Capital (1868) en el Tomo I capitulo XI: Cooperación; capitulo XII División del trabajo y Manufactura y capitulo XIII: Maquinaria y Gran Industria; específicamente, en el capitulo de Maquinaria y Gran Industria, donde se refiere Marx a que en la manufactura, el punto de partida lo constituye la fuerza de trabajo, mientras que en la gran industria lo constituye el medio de trabajo por el desarrollo y evolución de la maquina herramienta.

En la manufactura el trabajador se sirve de la herramienta; en la gran industria, sirve a la máquina, es él quien tiene que seguir el movimiento de ésta. Asimismo se genera la subordinación técnica del obrero a la marcha uniforme del medio de trabajo y la composición peculiar del cuerpo de trabajo, integrado por individuos de uno u otro sexo y pertenecientes a diversos niveles de edad, crean una disciplina cuartelaria, que deriva ó desarrolla el trabajo de supervisión, y la división de los trabajadores entre obreros manuales y capataces, entre soldados rasos de la industria y suboficiales industriales.

En la fábrica automática, la principal dificultad radicaba en la disciplina necesaria para lograr que los hombres abandonaran sus hábitos inconstantes de trabajo e identificarlos con la regularidad invariable del gran autómeta. La libreta de castigos, en manos del capataz, reemplaza al látigo del negrero.

Todas estas ideas apuntan a la génesis de un liderazgo autocrático que se caracterizó por considerar en todo momento a la maquina como el elemento mas importante del proceso productivo, supeditando el factor humano en todo momento a la misma.

En contraste con las corrientes de pensamiento del racionalismo tecno operativo orientado a la producción, que considera al factor humano como un recurso mas de la producción, sin valorar toda su dimensión; surge a comienzos del siglo XX la corriente humanista de comportamiento organizacional, que advierte la importancia del recurso humano en el éxito de la empresa, dentro de los primeros exponentes de esta corriente destacan Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard quienes pusieron los cimientos de practicas gerenciales orientadas al recurso humano, donde destacan los procedimientos de selección de empleados, motivación de empleados, los equipos de trabajo y las técnicas del manejo del clima organizacional.

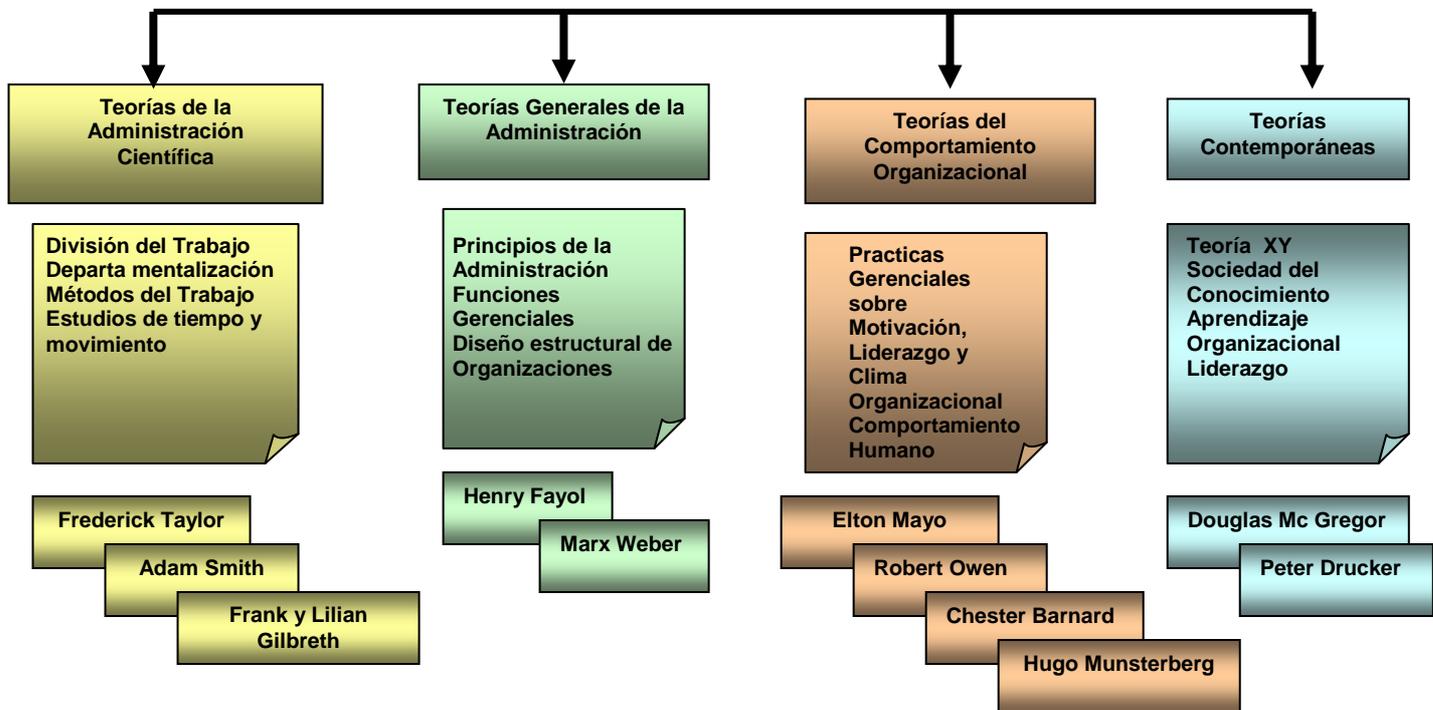
Sin duda los aportes más importantes en este campo fueron los estudios de Hawthorne realizados en el año 1927 en la empresa Western Electric Company en Illinois, dirigidos por el profesor Elton Mayo de la Universidad de Harvard, por su contribución a los conocimientos acerca del papel de las conductas humanas en la organización, que en definitiva impulsaron el interés para el estudio del factor humano en las empresas y sentaron las bases para las teorías actuales de liderazgo, motivación y el comportamiento y formación de grupos.

Finalmente, se debe señalar el surgimiento del pensamiento administrativo de la gerencia moderna donde destaca, Douglas Mc Gregor (1906-1964) con su teorías X y Y en el campo de la escuela administrativa de las relaciones humanas, Peter Drucker (1909-2005) y sus estudios sobre las empresas como organizaciones sociales, como comunidad y órgano económico, la sociedad del conocimiento y el liderazgo, entre otros.

En la figura 1 se resumen las diferentes teorías administrativas señaladas, su enfoque fundamental, sus aportes principales en el campo de la gerencia y el liderazgo así como sus principales exponentes. Asimismo se puede observar en la figura 3, de la siguiente pagina, que aun cuando el liderazgo ha sido un tema de interés a través del tiempo; en realidad fue prácticamente a partir del siglo XX que los investigadores comenzaron a estudiarlo sobre bases científicas.

**FIGURA 1: TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN**





Fuente: Elaboración propia

## 2. Conceptos y Teorías de Liderazgo

El liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. También ha sido definido como arte. Bogardus (1934) define liderazgo como un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

Katz & Kahn (1978) definen liderazgo como la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización. Janda, (1960), afirma que liderazgo es un tipo particular de poder caracterizado por la percepción de un grupo de que otro tiene el derecho de prescribir patrones de conducta. Para Kuhn & Beam (1982), liderazgo es la actuación de una función gerencial donde la persona que lo ejerce fue puesta en esa posición por designación formal. Rost (1991) define liderazgo como una relación de injerencia entre líder y seguidor, cuya intención es producir cambios que reflejen propósitos comunes, entre 1900 y 1990, dicho autor, analizó 221 definiciones de liderazgo encontradas en libros, artículos y folletos escritos y concluye que las definiciones analizadas asumen que el liderazgo es "racional", orientado a la gerencia, tecnocrático, cuantitativo, jerárquico, pragmático y materialista.

Giladi (2004) plantea que el liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio ó transformación, que no esta necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal.

Para otros autores, los líderes son héroes o heroínas, superhombres o supermujeres, o villanos o explotadores que desean alcanzar objetivos egoístas. Soñadores ilusos o campeones de ideas, revolucionarios o individuos con cualidades sobrehumanas.

Aunque mucho se ha escrito sobre liderazgo y las circunstancias de cómo, cuándo y por qué ocurre, relacionado a las diferentes variables que lo rodean: sus seguidores y el contexto en que ocurre, las características del líder o la situación que moldea la interacción, entre otras. Se puede observar, que las diversas definiciones demuestran diversidad y una falta de consenso sobre como conciben el liderazgo.

Las teorías sobre el liderazgo, al igual que otras áreas de investigación, constituyen intentos de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce. Por lo tanto, se considera importante abordar algunas de las corrientes que explican el liderazgo, su surgimiento, efecto y posibles resultados, entre estas destacan las siguientes:

### 2.1 Liderazgo Como Personalidad

Hay quienes piensan que no importa cuánto aprendizaje pueda un hombre obtener, nunca será un "líder" si no posee las cualidades naturales para ello. En los estudios sobre liderazgo realizados en los años 30 y 40, se planteaba que el líder poseía ciertas cualidades físicas y psicológicas que determinaban su acceso a

posiciones de poder y liderazgo. Suponían que las cualidades asociadas con liderazgo efectivo eran innatas (Hennings, 1966). Una cualidad se define como una característica física o psicológica específica a la cual se le puede atribuir un patrón de conducta (House y Baetz, 1990); es decir, son inferidas de comportamientos explícitos. Estas teorías suponen que los líderes nacen determinados por genes que tipifican características como: agresión, motivación, dominio, y cualidades físicas como voz y altura. Implícita en este punto de vista está la presunción de que los genes correctos son los que determinan la posibilidad de ser líder. Esto explicaría por qué surgen tan pocos líderes (Conger, 1992).

Esta teoría identifica tres categorías de cualidades relacionadas con el liderazgo:

- Cualidades físicas: peso, nivel de energía, apariencia y altura.
- Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptualizar, abstracción y análisis.
- Cualidades de personalidad: agresividad, extroversión, autoestima, control emocional y adaptabilidad.

Basados en las categorías señaladas, se realizaron dos estudios sobre la extensa relación existente entre liderazgo y cualidades. El primero fue el de Mann (1959) que aun cuando pudo determinar que los líderes tendían a ser más inteligentes, extrovertidos, dominantes, masculinos y altos que las personas no líderes, también reportó que poseer esas cualidades no garantizaba el éxito en el ejercicio del liderazgo.

Stodgill (1974) estudió cuáles de las cualidades podrían servir como indicadores para diferenciar entre líderes efectivos, no efectivos y seguidores. Aún cuando descubrió ciertas cualidades relevantes para distintos tipos de líderes y relacionadas con efectividad, Stodgill observó que los resultados variaban de una situación a otra, de modo que no pudo producir una determinación consistente de cualidades que caracterizaran a la mayoría de los líderes.

Los teóricos coinciden en que el hecho de poseer ciertas cualidades no garantiza el éxito en el ejercicio de liderazgo. Existe evidencia de que los líderes efectivos son diferentes de los líderes no efectivos y de los seguidores, y de que ciertas características pueden mejorar las posibilidades de éxito.

Las principales limitaciones que se pueden apreciar en esta teoría son las siguientes:

- Suponen que los líderes vienen determinados por genes y factores hereditarios
- No reconoce explícitamente la posibilidad de que a través de la formación el individuo pueda desarrollar determinadas habilidades de liderazgo.
- No considera los valores que se debe poseer para el ejercicio adecuado del liderazgo.

## **2.2 Liderazgo Como Conducta**

Las teorías del comportamiento de liderazgo surgieron con fuerza durante los años 50. En lugar de distinguir entre liderazgo efectivo o no efectivo en base a cualidades de personalidad, el foco apuntaba a la conducta del líder. Suponían que el liderazgo se aprende a través de un conjunto de conductas. Dos institutos fomentaron esta conceptualización, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio, las cuales identificaban dos dimensiones de comportamiento asociadas con el liderazgo, una de "Consideración" y la otra de "Iniciación de Estructura". La primera se refiere a confianza mutua y apertura comunicacional, respeto por el subordinado y sus necesidades; la segunda se refiere a comportamientos en donde los supervisores organizan y definen las actividades y su relación con el grupo. (Halpin & Winer, 1957).

Otros investigadores crearon tipologías de comportamiento similares. Por ejemplo, Likert (1967) distinguió entre "Estilo de Liderazgo centrado en la Tarea" y "Estilo de Liderazgo centrado en la Relación con el subalterno". La primera se basa en la coerción, premio para influir el comportamiento del empleado, y la segunda, en las necesidades del subalterno mediante la creación de un ambiente de trabajo basado en apoyo. Lago & Kroom (1982) reportaron que algunos líderes se conducían democráticamente cuando los subalternos ejercían iniciativa y autonomía; sin embargo se comportaban autocráticamente cuando los subalternos eran pasivos, dependientes y necesitaban instrucciones. La experiencia personal nos dice, que en ciertas circunstancias, diferentes estilos son más o menos eficientes en momentos diversos. En situaciones de

emergencia, por ejemplo, cuando las decisiones son imperativas, lo más eficiente no es tener una discusión democrática sobre las medidas a tomar.

Las principales limitaciones que se observan en esta teoría son las siguientes:

- Suponen que la efectividad de líder depende únicamente del entrenamiento sostenido, y no considera otros elementos.
- No valora que el contexto puede ejercer influencia en la actuación del líder.
- Solo considera dos dimensiones de comportamiento como variables para estudiar el liderazgo.

## **2.3 Liderazgo Bajo el Enfoque de Contingencia.**

Estas teorías están definidas por la interacción entre ciertos atributos del líder y las características de una situación específica y el subalterno. Sugieren que variables situacionales, tales como las características de la tarea, el contexto laboral, y la madurez del subalterno, entre otras, moderan la relación que se genera entre el comportamiento del líder y su efectividad.

Para poder predecir qué estilo de comportamiento será más eficiente, es necesario conocer las facetas relevantes de la situación donde el liderazgo ocurre. Estos enfoques enfatizan la importancia de factores contextuales, tales como la naturaleza de la tarea, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, las características organizacionales y los atributos de los subalternos. Son teorías basadas en la asunción de que diferentes comportamientos y estilos son efectivos bajo condiciones situacionales diferentes, y de que no existe un comportamiento único y óptimo para todas las situaciones. Las teorías que pertenecen a esta categoría son las de Fiedler (1967), House (1971) y Hershey & Blanchard (1978).

Las principales observaciones que se pueden realizar a esta teoría son las siguientes:

- Toma, prácticamente, como único elemento los factores de contingencia para definir el tipo de liderazgo.
- Es complicado precisar los elementos que se asocian a cada una de las tres variables situacionales que considera esta teoría.
- En la práctica es de difícil aplicación en las organizaciones.

#### **2.4 Liderazgo Transformacional**

Durante los últimos veinte años, ha surgido una nueva generación de teorías, cuyos exponentes: Bennis & Nanus (1985); Huey (1994); Kotter (1990); Bass (1995), se refieren al liderazgo como visionario, carismático, inspiracional, transformacional,. En contraste con teorías previas que en cierto modo se basaban en gerencia científica, toma de decisiones racionales y psicología conductual; las nuevas teorías se basan en conceptos como autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los subalternos, facultación, visión compartida, compartir poder y dejarse influenciar por los subalternos.

Según Avolio & Bass (1988, 1990). El concepto de liderazgo transformacional incluye cuatro componentes que se interrelacionan: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Los líderes carismáticos son muy estimados, son modelos que otros tratan de emular aliándose con ellos alrededor de una visión, propósito común y misión, los líderes inspiradores proveen significado y optimismo sobre la misión y su posible alcance. Sin embargo, los seguidores no necesariamente buscan emular a estos líderes, siendo ésta la principal diferencia con los líderes carismáticos.

Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas. Los líderes que consideran individualmente a sus subalternos, diagnostican las necesidades de éstos para llevarlos a niveles más altos.

El liderazgo transformacional influye sobre los seguidores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos, como señalan Bass & Avolio (1993) y Burns (1978).

Se pueden señalar las siguientes observaciones con respecto a esta teoría:

- Centra su atención básicamente en el carisma de los líderes sin considerar otros aspectos importantes para el ejercicio del liderazgo.
- Se requiere de una muy buena comunicación entre el líder y los seguidores para que este tipo de liderazgo funcione adecuadamente.

#### **2.5 Liderazgo Humanista**

Se refiere a una tendencia contemporánea que tiene en cuenta que el liderazgo lo ejercen personas de carne y hueso. Parte de la creencia de que los líderes no son personas fuera de lo normal, al contrario, los líderes son personas absolutamente normales. Por ello, la posibilidad de ejercer el liderazgo forma parte de las capacidades del ser persona.

Cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder, como señalan Kouzes y Posner (2001), quienes afirman que la gente normal puede llegar a ser líderes y argumentan su posición porque entienden que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender.

Una particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás, se ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo plazo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Transmite seguridad en lo que hace. Como apunta Bennis (2000) tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir, está entregado a su trabajo, está "apasionado" con su trabajo, "enamorado" de lo que hace.

Otra cualidad es su capacidad para ilusionar a la gente. Se podría hablar de motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido, la aportación de Cardona (2001) parece muy acertada y sugerente porque establece un paralelismo entre motivación y liderazgo. El liderazgo humanista procura sentido al trabajo de las personas en la empresa, viene asociado con el cambio, liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas.

Finalmente, el líder humanista se sabe prescindible, por ello prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle. Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo.

Es importante señalar que existen siete claves que identifican el ejercicio de un liderazgo humanista. Se refiere a aquellas cualidades fundamentales que un liderazgo humanista tiene que llevar a cabo en la acción diaria. Son las denominadas “siete ces”, que son: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Algunas consideraciones que se pueden formular a esta teoría de liderazgo son las siguientes:

- Considera que el adecuado ejercicio del liderazgo, requiere únicamente de un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender; sin considerar otros aspectos importantes en la formación y desarrollo del líder.
- Aun cuando el factor humano es un elemento central en el liderazgo, se considera que en esta teoría el mismo es sobrevalorado en relación a los resultados y eficacia de gestión que debe lograr el líder.

En la Tabla 1, se presenta a continuación, un resumen sobre las orientaciones fundamentales de las diferentes teorías o corrientes de liderazgo abordadas.

**TABLA 1: RESUMEN DE DISTINTAS TEORÍAS O CORRIENTES DE LIDERAZGO**

| Corriente de Liderazgo | Como Personalidad   | Como Conducta  | Enfoque de Contingencia  | Transformacional/ Carismático  | Humanista   |
|------------------------|---|--|--|--|---|
| <b>Periodo</b>         | A partir años 40  | A partir años 50   | A partir de años 60  | A partir de años 70  | A partir de Año 2000  |
| <b>Premisa</b>         | Las características personales naturales y la genética determinan los líderes efectivos: cualidades físicas, mentales y de personalidad                         | Relaciona el ejercicio y aprendizaje del liderazgo a través de un conjunto de conductas ó comportamientos.   | Relaciona el liderazgo con las contingencias e influencias situacionales   | Relaciona al liderazgo con el auto desarrollo, las transacciones interpersonales y transformaciones de creencias, valores y necesidades<br>La responsabilidad social   | Considera los líderes son personas normales, cualquier persona que sienta la vocación y voluntad suficiente puede ser líder. El liderazgo son practicas observables que se pueden aprender  |
| <b>Exponentes</b>      | Teoría de los Rasgos. Kirkpatrick y Locke.  | Kurt Lewis/ Universidad de Iowa. Universidad Estatal de Ohio. Universidad de Michigan. Parrilla Gerencial/Blake y Mouton   | Fiedler / Modelo de Contingencia . Hersey y Blanchard /Teoría Situacional Robert House./Teoría de caminos meta Vroom y Yetton /Modelo de la participación del líder  | Warren Bennis Conger y Kanungo Burns, Avolio BJ y Bass B   | Kouzes y Posner Perez Lopez Bennis y Nanus  |
| <b>Factores</b>        | Rasgos que determinan el liderazgo:<br><br>Dinamismo<br>Deseo de dirigir<br>Honestidad<br>Confianza<br>Inteligencia<br>Conocimiento del trabajo<br>Extraversión | Rasgos que determinan el liderazgo:<br><br>Democrático<br>Autocrático,<br>Participativo<br>Laissez Fare<br><br>Explotador<br>Benevolente<br>Consultivo<br>Grupo Participativo<br><br>Orientados a los empleados y orientados a la producción | Rasgos que determinan el liderazgo:<br><br>Relaciones líder/miembros<br>Estructura de Tareas<br>Poder de Posición<br><br>Directivo<br>De apoyo<br>Orientado a logros | Rasgos que determinan el Liderazgo:<br><br>Carisma<br>Inspiración<br>Estimulación intelectual<br>Consideración individual<br>Atención individualizada<br>Un propósito<br>Confianza en su posición<br>El desarrollo de sí mismo | Rasgos que determinan el liderazgo:<br><br>Humildad, Humanidad y Amor<br>Pedagogo, enseñar a los demás<br>Motivar ilusionar<br>Cambio y dinamismo<br>Sabe que es prescindible, prepara sus relevos.<br><br>Claves:<br>Coherencia<br>Convicción<br>Credibilidad<br>Confianza<br>Comunicación<br>Compromiso<br>Conciencia |

Fuente. Elaboración Propia

### 3. Tipologías de Liderazgo

En el campo de la formación y desarrollo de líderes en las organizaciones, son muchos los tipologías de liderazgo, que se han utilizado, experimentado y puesto de moda en determinados momentos por diversas razones. A los efectos de este trabajo, se abordaran algunas de ellas.

En el enfoque tradicional del liderazgo, Weber (1864-1920) identificó tres prototipos de liderazgo: el liderazgo carismático, el liderazgo autoritario y el liderazgo legal burocrático.

Posteriormente, a partir de los estudios de K. Lewin (1890-1947), el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida en el año 1943 por Lippitt y White, continuadores de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia para cualquier análisis, según estos autores los líderes se dividen en: Autoritarios, Paternalistas, Laissez-faire ("dejar hacer"), Democráticos y Participativos.

Otras investigaciones realizadas en Norteamérica por la Universidad de Michigan, han distinguido líderes "centrados en los empleados" y líderes "centrados en la producción", obteniéndose resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones desarrolladas por Lewin, Lippitt y White.

Por otro lado, los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía dos dimensiones: la "consideración" y la "iniciativa para la estructura". Estos concluyen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo:

Explotador - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, y la toma de decisiones la asume la alta dirección.

Benevolente - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

Grupo participativo: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente

Es importante también considerar que los estudios de Lewin, en la Universidad de Iowa, (1930-1940) estaban centrados en el poder basado en el uso de autoridad, y establecen lo siguiente:

Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Por otra parte también destaca la teoría de Douglas Mc Gregor plasmada en su libro El lado Humano de las Organizaciones, escrito en 1960, en el que considera que el líder se inspira en base a dos teorías:

La teoría X que se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas y parte de los siguientes supuestos:

- Al individuo común le desagrada trabajar y lo evitara de ser posible.
- El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo.
- La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.

Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados, lo que se puede asociar con un estilo de liderazgo autocrático.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables,

demuestran su capacidad y su experiencia, pierden importancia las exigencias económicas, y parte de los siguientes supuestos:

- El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso.
- Los individuos no son inherentemente perezosos, se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia
- Los individuos ejercerán auto dirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.
- Todos los individuos poseen potencialidades, y en condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, las cuales pueden aplicarse al trabajo.

Con base en estos supuestos es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes, lo que se puede asociar con un estilo de liderazgo participativo.

Finalmente en el marco de las tipologías del liderazgo se considera importante referenciar lo que se ha denominado la Práctica de Liderazgo de Jack Welch, quien fuera un respetado líder de negocios, escritor y consejero delegado de General Electric hasta el año 2002, está considerado como uno de los líderes empresariales más significativo de nuestro tiempo. Dicho autor propuso 10 principios fundamentales para el ejercicio del liderazgo, a saber:

1. Sólo hay una vía, la vía correcta. Es la que establece el tono de la organización.
2. Esté abierto a lo mejor que cualquier persona, en cualquier lugar, tiene que ofrecer, transfiera el aprendizaje a lo largo de su organización.
3. Ponga a las personas correctas en los puestos correctos, es más importante que desarrollar una estrategia.
4. Desarrolle una atmósfera informal, lo que puede representar una ventaja competitiva.
5. Asegúrese de que toda persona cuenta, y que todos sepan que cuentan.
6. La auto-confianza legítima es una ganadora. La verdadera prueba de auto-confianza es la valentía de abrirse.
7. Los negocios tienen que ser divertidos. Las celebraciones energizan una organización.
8. Nunca subestime al otro.
9. Entienda dónde realmente se agrega valor, y ponga a los mejores allí.
10. Sepa cuándo entrometerse y cuando alejarse. Es puro instinto.

Asimismo indicaba que la principal prioridad de un líder es lograr que se haga el trabajo cualquiera que este sea, para ello se deben atender estos consejos ó recomendaciones:

- Conocerse a sí mismo, sus objetivos y tener un plan de cómo lograrlos.
- Construir un equipo comprometido con el logro de los objetivos. Escuche, consulte, involucre, explique el qué debe hacerse y el por qué
- Ayudar a cada miembro del equipo a dar su mejor esfuerzo.

Como líder, debe conocerse a sí mismo, conozca sus propias fortalezas y debilidades, de manera de poder conformar el mejor equipo a su alrededor.

Planifique cuidadosamente, con su gente cuando sea apropiado, cómo logrará sus metas, el liderazgo puede ser intimidante para muchos, simplemente porque nadie está creando las metas, esto significa que usted debe crear las metas. Establezca y acuerde estándares claros, manteniendo el equilibrio entre hacer usted mismo y administrar el hacer de los demás

Construya equipos; asegúrese de cuidar a la gente y que la comunicación y relaciones entre ellos sean Buenas. Seleccione gente buena y ayúdeles a desarrollarse mediante entrenamiento y experiencia, particularmente acordando objetivos y responsabilidades que le sean de interés y retadores; apoye siempre a aquellos que se esfuerzan por mejorar y por encarar tareas adicionales.

Los buenos principios de liderazgo deben bajar en cascada por toda la organización., esto significa que el líder de una gran organización, debe revisar que los procesos para administrar, comunicar y desarrollar a la gente para que estén en su lugar y funcionando adecuadamente.

El comportamiento de liderazgo desarrolla el estilo y las habilidades del líder. Las habilidades de liderazgo están basadas en el comportamiento del líder, las habilidades por sí solas no hacen a un líder, el estilo y comportamiento lo hacen. El liderazgo es principalmente asunto de comportamiento, especialmente el

comportamiento ante otros, por ello, las personas que generalmente llegan a ser considerados y respetados como líderes por su gente, se esfuerzan en lo siguiente:

- Integridad, honestidad y justicia
- Lidere con el ejemplo.
- Ayude a su gente cuando lo necesiten.
- Sea firme y claro al tratar con comportamientos malos o poco éticos.
- Escuche y entienda a la gente.
- Siempre acepte la responsabilidad.
- Respalde y apoye a su gente, reconozca sus éxitos.
- Sea contundente en sus decisiones, tómelas en forma justa y equilibrada.
- Pida opinión a los demás, pero manténgase neutral y objetivo.
- Siempre haga lo que dice que hará mantenga sus promesas.
- Estimule a su gente a crecer, aprender y a emprender tanto como quieran.
- Estimule a los demás a ser felices y a disfrutar.
- Planifique, priorice y administre bien su tiempo, ayude a los demás a hacerlo también.
- Involucre a su gente en sus ideas, especialmente en lo relativo al manejo del cambio.

Consideraciones Finales.

La historia ha demostrado la importancia del liderazgo y la necesidad de su desarrollo en las organizaciones, para lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy exigente, dinámico y cambiante demanda de ellas.

La literatura especializada reconoce, diferentes conceptos, teorías, tipologías, prácticas y modelos de liderazgo, basados en la personalidad, la conducta, la contingencia, la transformación, el carisma y el humanismo.

El liderazgo basado en la personalidad tiene como premisa fundamental que los líderes nacen determinados por aspectos genéticos, centrandose su atención en las cualidades físicas, mentales y de personalidad. Su principal limitación consiste en que no valora la posibilidad de que otros elementos como la formación y los valores puedan determinar en el individuo habilidades de liderazgo.

El liderazgo fundamentado en la conducta supone que este se aprende a través de un conjunto de conductas, que determinan el estilo de liderazgo centrado en la tarea ó en la relación con el subalterno. La principal observación que se puede formular a esta teoría, radica en que supone que la efectividad del líder depende únicamente del entrenamiento sostenido, y no considera otros elementos del contexto que puede ejercer influencia en la actuación del líder.

El liderazgo bajo el enfoque de contingencia parte del principio de que los aspectos situacionales y contingentes determinan el estilo de liderazgo. La limitación que se le puede observar a esta teoría es que resulta complicado precisar los elementos que se asocian a cada una de las variables situacionales y contingentes, por ello en la práctica resulta difícil su aplicación.

El liderazgo transformador se refiere a la concepción del líder bajo cuatro componentes: visión, carisma, estimulación intelectual y consideración individual. No obstante la relevancia y fuerza de este estilo de liderazgo en los procesos de cambio; no obstante se puede apreciar que esta teoría centra su atención básicamente en el carisma de los líderes sin considerar otros aspectos importantes para el ejercicio del liderazgo; además de que su éxito está condicionado a la existencia de una excelente comunicación entre el líder y sus seguidores.

El liderazgo humanista parte de la creencia de que los líderes son personas absolutamente normales, por ello considera que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender, y que se fundamenta en las siguientes cualidades: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia. Es importante destacar la vigencia de esta teoría, no obstante su principal limitación radica en que aun cuando el factor humano es un elemento central en el liderazgo, se sobrevalora en su dimensión con relación a los resultados y eficacia de gestión que necesariamente debe lograr el líder organizacional, para lo cual requiere dominio de tecnología de gerencia.

El liderazgo que demandan las empresas en la actualidad debe integrar algunos elementos que consideran las teorías analizadas, para derivar en una práctica de liderazgo transformador sustentada en principios éticos, valores y competencias de éxito, que proyecte el humanismo y determine la eficacia gerencial en la gestión de la organización.

## **Bibliografía**

Arias Galicia, F. (1998): "Administración de Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Trillas, México DF.

- Alvarado, J. (1990). "El gerente en las organizaciones del futuro". Ediciones UPEL, Caracas.
- Bass, B., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996). "The transformational and transactional leadership of men and women". International Association of Applied Psychology.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001): "Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz". Paidós Plural, Barcelona.
- Blake Robert, Jane Moutton (1984): "El nuevo Grid Gerencial". 4ta Edición. Editorial Diana, México DF
- Chiavenato Idalberto. (2007): "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición. Mac Graw Hill, México DF.
- Gil' Adi, Daniel (1997): "Liderazgo ¿Un Domino Masculino?". Primera Edición. IESA, Caracas.
- Gil' Adi, Daniel (2004): "Liderazgo: Una Decisión Personal". Primera Edición. Mc Graw Hill, México DF.
- Hughes, R, Ginnett, R y Gordon, C (2007): "Liderazgo. Como Aprovechar las Lecciones de la Experiencia". Quinta Edición. Mc Graw Hill, México DF.
- Koontz, H y O Donnel, C (1979): "Curso de Administración Moderna". Sexta Edición. Mc Graw Hill, México DF.
- Koontz, H y Wehrich, H (1998): "Administración una Perspectiva Global". Oncena Edición. Mc Graw Hill, Mexico DF.
- Marx, Carlos (1867): "El Proceso de Producción del Capital, Tomo I", Hamburgo.
- Romero Juan J (2007): "Gerencia para la Transformación. Una Epistemología para el nuevo Gerente Venezolano". Primera Edición. Fondo Editorial UNEG, Puerto Ordaz.
- Robbins, S y Coulter, M (2005): "Administración". Octava Edición. Pearson Educación, México DF.
- Smith, Cameron (1996): "Guía para Supervisores". Editorial Trillas, México DF.
- Terry George (1971): "Principios de Administración". Compañía Editorial Continental, Mexico DF.
- Suárez Zuluaga, I. (2002): "Líderes a nuestro estilo". En revista Harvard Deusto Business Review, N. 106, 1984, p. 50-57.