

**ORIGINAL**

**Artículo de investigación**

## **Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional\***

### **Types of leadership: a liberating perspective from the Professional Counseling**

Recibido: Noviembre 16 de 2020 - Evaluado: Febrero 18 de 2021 - Aceptado: Mayo 22 de 2021

Sonia Quiroz-Leal\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9842-9153>

**Para citar este artículo / To cite this Article**

Quiroz-Leal, S. (2021). Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12), 1-19. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.12.2021.8715>

**Editor:** Dr. Rolando Eslava-Zapata

**Resumen**

Este trabajo tiene por objetivo evaluar los tipos de liderazgo que detentan seis empresarios, enmarcando los tipos detectados en enfoques ya reconocidos en la literatura sobre el tema, añadiendo una perspectiva liberadora particular desde la consejería profesional. El estudio se adhiere al paradigma cualitativo, marco metodológico que emplea la teoría fundamentada, derivando de los datos una teoría emergente, enfoque metodológico que permite analizar, interpretar y construir la categorización. Tras el proceso, de corte inductivo, se obtienen datos que confirman que los informantes ubican su actuación como líderes en base a por lo menos seis tipos de liderazgo: carismático, autocrático, democrático, liberal, transaccional y transformacional. Se obtienen importantes categorías sobre los tipos de liderazgo, que describen seis tipos de éstos, reconocidos ya en la literatura existente, describiendo claramente que los informantes clave reportan características de liderazgo que se corresponden con un enfoque de liderazgo basado en el cambio. Los resultados permiten abrir reflexión acerca de la enorme importancia del liderazgo en cuanto a la conducción de procesos en las organizaciones reconociendo plenamente el factor humano implicado, y así acentuar la importancia de que los líderes muestren competencias que se correspondan con un enfoque basado en el cambio, y basado en la libertad, a fin de asegurar el respeto a los derechos y a la dignidad humana, generando una sinergia organizacional que dirija objetivos en favor del crecimiento de las organizaciones, pero, al mismo tiempo, del crecimiento humano de todos los agentes productivos. Todo ello fundamentado desde las aportaciones que la ciencia de la psicología y

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado al Programa de Doctorado en Educación y Consejería Profesional de la Universidad Evangélica Nicaragüense Martin Luther King, Jr.

\*\* Psicóloga por la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Magister en Psicoterapia Gestalt por el Centro de Investigación y Psicoterapia Gestalt, Fritz Perls, S. C, México. Magister in Arts Mención Consejería Profesional y Salud Mental por St. Mary's University, Estados Unidos. Participante del Doctorado en Educación y Consejería Profesional en la Universidad Evangélica Martin Luther King, Jr., Nicaragua. Email: [soniaquiroz.doctoecp@gmail.com](mailto:soniaquiroz.doctoecp@gmail.com)

la praxis de la consejería profesional ofrecen a esta importante área de la administración de recursos humanos.

**Palabras clave:** Liderazgo, Tipos de liderazgo, Enfoque Basado en el Cambio, Consejería Profesional

### **Abstract**

This work aims to evaluate the types of leadership held by six entrepreneurs, framing the types detected in approaches already recognized in the literature on the subject, adding a particular liberating perspective from professional counseling. The study adheres to the qualitative paradigm, methodological framework that employs grounded theory, deriving from the data an emergent theory, methodological approach that allows analyzing, interpreting and constructing the categorization. After the inductive process, data are obtained that confirm that the informants place their actions as leaders on the basis of at least six types of leadership: charismatic, autocratic, democratic, liberal, transactional and transformational. Important categories on leadership types are obtained, describing six types of leadership, already recognized in the existing literature, clearly describing that key informants report leadership characteristics that correspond to a change-based leadership approach. The results allow to open reflection on the enormous importance of leadership in terms of conducting processes in organizations, fully recognizing the human factor involved, and thus accentuate the importance of leaders showing competencies that correspond to a change-based approach, and based on freedom, in order to ensure respect for human rights and dignity, generating an organizational synergy that directs objectives in favor of the growth of organizations, but, at the same time, of the human growth of all productive agents. All of this is based on the contributions that the science of psychology and the praxis of professional counseling offer to this important area of human resources management.

**Keywords:** Leadership, Types of Leadership, Change-Based Approach, Professional Counseling

### **SUMARIO**

INTRODUCCIÓN. – ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. – I. Problema de investigación. – II. Metodología. – III. Plan de redacción. – 1. Liderazgo y tipos de liderazgo. – IV. Resultados de investigación. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

### **Introducción**

En la consejería profesional, al estar comprometidos con la excelencia, se reconoce que incrementar las competencias y aptitudes es un compromiso continuo, y que el estudio del ser humano requiere ser comprendido más allá de las limitaciones que las estructuras dominantes determinan, en tanto aún se obstaculizan oportunidades para su crecimiento integral. Un consejero profesional comprometido en esta forma se relaciona y afilia con organizaciones de orden nacional e internacional y establece relaciones basadas en el respeto, la tolerancia, la paz y la armonía, conociendo que el abordaje del ser humano puede extenderse más allá del individuo, de la pareja y familia, hacia todos los grupos humanos, con lo que su compromiso y actuación igual se extiende hacia la consultoría organizacional.

El ser humano, visto desde sus interacciones individuales o grupales, necesita clarificar sus metas, mejorar su vida, su rendimiento, mirando dónde está y dónde quiere estar. Alfred Adler ya ha advertido que es necesario evitar cuestionar tanto el por qué ocurren los eventos, dado que el pasado no construye el hoy, sino que el hoy se construye por nuestros anhelos y

motivaciones, nuestros sueños, lo que esperamos, nuestras metas por conquistar. Lo expuesto, invita a preguntarse mejor el para qué, a fin de alejarse de peligrosas posturas que impiden soñar, impiden progresar y llevan a establecer correlaciones ilusorias que impiden alcanzar oportunidades. Aún muchos modelos de psicoterapia promueven que los seres humanos revisen los eventos pasados, deteniendo su avance, mientras ilusoriamente se pretende primero “cerrar asuntos”, antes de emprender un camino de crecimiento al que tienen derecho, omitiéndose así la importante consideración de que el ser humano es un ser teleológico, que se guía y se orienta por metas. Así entonces, la labor de un consejero profesional consiste en asistir a las personas a clarificar sus metas, porque en muchísimos casos incluso se observan incongruencias entre la meta que se persigue y la conducta que se exhibe, y en muchas ocasiones la conducta es contraria a la dirección que se busca. De este modo, un consejero provisto de las competencias necesarias asiste a los seres humanos a avanzar hacia sus metas.

Y asistir es lo que está detrás de la administración. Un consejero profesional en el campo de la administración asiste a los grupos y organizaciones en la tarea de clarificar sus metas. De este modo, el consejero se acerca al grupo, dialoga, mira sus bondades, reflexiona, aplica un tiempo para escuchar y examinar, y apoya al grupo en alcanzar su visión. Al trabajar en este contexto escucha la visión que tienen los líderes de las organizaciones, y diferencia entre metas de corto plazo (objetivos), mediano (plazo) y largo plazo (visión). La consejería profesional, entonces, asume su rol de responsabilidad social dado que participa en el desarrollo de las organizaciones en cuanto a la comprensión y mejora del factor humano, porque el rendimiento humano es vital para su funcionamiento, en tanto igualmente “contribuye a examinar los aspectos sociales y emocionales que líderes y asociados pueden desarrollar para convertir los factores productivos en factores de crecimiento y de florecimiento humano” (Quiroz-Leal, 2019), y por ello, las acciones del líder han de ser dirigidas “específicamente a la gestión de los recursos humanos como una estrategia fundamental para el éxito” (Ramírez, 2012: 90).

Este trabajo, entonces, tiene como propósito evaluar los tipos de liderazgo que detentan algunos empresarios regiomontanos, enmarcando los tipos detectados en enfoques de liderazgo ya reconocidos en la literatura sobre el tema, añadiendo una perspectiva liberadora particular desde la consejería profesional, campo que interviene también en la vida de las organizaciones, mismas que involucran a grupos humanos que producen, se desarrollan, y han de crecer en estos contextos.

## Esquema de resolución

### 1. Problema de investigación

¿Cuáles son los tipos de liderazgo desde el marco de la consejería profesional?

### 2. Metodología

Este estudio se adhiere al paradigma cualitativo, marco metodológico que emplea la teoría fundamentada, a través de la cual se sostiene que a partir de los datos se deriva una teoría emergente (Glasser-&Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2002). Así entonces, se empleó el enfoque metodológico *Grounded Theory* para analizar, interpretar y construir la categorización (Cardarelli & Lion, 2020). Se asume una postura interpretativa dado que los constructos estudiados no son observables ni sujetos a cuantificación al tratarse de significados, creencias, percepciones, motivaciones (cfr. Latorre-Beltrán, del-Rincón-Igea & Arnal-Agustín, 2005). La

información bajo análisis se recogió a través de entrevistas realizadas a seis empresarios, directivos de sus organizaciones, en la Ciudad de Monterrey, N. L., México.

En esta investigación, el análisis giró en torno a un enfoque interpretativo que consideró que la unidad analizada coincida con cada uno de los argumentos provenientes de las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes en el estudio, y que fueron objeto de un proceso de codificación abierta (Strauss & Corbin, 2002). Con esto, tras un análisis minucioso de los aspectos evaluados a partir de las respuestas de los directivos, luego de la realización de cada una de las entrevistas, se otorgó así una connotación conceptual a cada uno de los argumentos expresadas que se relacionan con los temas bajo estudio (Eslava-Zapata, Pérez-Carrero & Aranguren-Carrero, 2014). En la secuencia, se procedió luego a registrar la frecuencia con que cada concepto se refleja en la manifestación de cada participante, asignándole entonces una connotación teórica que se constituyó en un dato significativo la investigación. Por lo tanto, cada uno de los datos representa un segmento bajo estudio que ha de ser interpretado a través de su vinculación con uno o más códigos o etiquetas, siguiendo una línea de codificación abierta (Flick, 2004). A esto siguió una codificación axial y con ello el proceso de codificación analítica, de la que finalmente derivó el sistema de categorías emergentes.

Al tratarse de un estudio cualitativo, se integró la muestra bajo criterios de adecuación y suficiencia (Bonilla-Castro, 2015). La recolección de datos fue guiada por la derivación de datos de la teoría en construcción, de tal modo que cuando las categorías o el sistema de categorías ya no dan más cuenta de datos relevantes y no se está agregando nueva información, se alcanza la saturación teórica, lo cual indica que, aunque se amplíe el muestreo, la información obtenida ya no aporta más propiedades a las categorías ni a sus relaciones. El muestreo se describe como no intencional o muestreo por conveniencia, seleccionándose con esto a los informantes que resultaron con mayor facilidad de acceso “en determinadas condiciones” (Flick, 2004: 83). De este modo, las entrevistas se dirigieron a empresarios, directivos de sus empresas, que mostraron mayor disponibilidad, y de los cuales se obtuviera información de interés para el propósito del estudio, hasta que se hubo de alcanzar el nivel de saturación teórica (Strauss & Corbin, 2002).

La muestra se constituyó por seis informantes, siendo los criterios de selección el estar vigentes en su función de liderazgo, encabezar grupos de trabajo durante al menos los últimos tres años, mantener contacto con sus equipos de trabajo y contar con disponibilidad y una actitud receptiva y positiva para participar en esta investigación. Los informantes entrevistados reportaron ser profesionistas con educación de cuarto nivel (posgrado), que ejercen su grado profesional (Una educadora de 45 años, una consejera de 52, dos ingenieros químicos de 63 y 49 años, una trabajadora social de 64, y un abogado de 51 años). Todos los informantes recibieron una copia de la transcripción del contenido de su entrevista con el fin de ratificar el fiel de las repuestas registradas, tras lo cual la información recogida fue procesada mediante el programa cualitativo de datos Atlas. Ti, versión 7.5 (Chacón & Eslava, 2017).

### **3. Plan de redacción**

#### **3.1 Liderazgo y tipos de liderazgo**

Tras estudiar las organizaciones y los aspectos de administración y gestión, se reconoce que las empresas exitosas son las que logran posicionar como líderes a personas con capacidades, habilidades personales, actitudes y una visión global para ejecutar acciones y decisiones en forma individual o colectiva de manera más eficiente (Thépot, 2008; Riaz & Khalili, 2014; en

Zapata-Rotundo, Sigala-Paparella & Mirabal-Martínez, 2016). Las investigaciones han puesto de manifiesto la gran importancia que guarda el liderazgo en las organizaciones y su influencia en promover la comunicación, la motivación, el compromiso, los conflictos laborales, el estrés y los resultados obtenidos (Jiménez-Collante & Villanueva-Flores, 2018).

El liderazgo implica en quien lo esgrime el desplegar acciones que incentiven y logren influencia en un grupo de individuos para movilizarlos hacia un esfuerzo colectivo, generando cambios que permitan alcanzar objetivos comunes (Camacaro, 2019). Todo liderazgo que se considere como tal ha de promover en un grupo de individuos una vocación por cumplir metas consonantes con las organizaciones, en tanto que participan, obran con responsabilidad y se sienten parte de las mismas, colocándose “la camiseta” de las instituciones, organizaciones y empresas. Ya Goleman & Boyatzis (2008:3) plantearon que las mentes individuales se fusionan hasta cierto punto, por lo que creen que “los grandes líderes son aquellos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro”, lo que haría posible en el líder demostrar empatía y adaptarse al estado de ánimo de los demás, lo cual modifica su propia química cerebral al igual que la de sus seguidores.

Es por esto que el estudio del liderazgo cobra especial importancia en el entorno general y organizacional constituyéndose en un elemento clave para cumplir los propósitos que las empresas u organizaciones persiguen, atribuyéndose al líder un rol central que le exige mantenerse en un desarrollo continuo y desplegar un comportamiento tal que facilite el logro de los objetivos que se le encomiendan. Se reconoce una amplia gama de clasificaciones acerca de los tipos y estilos de liderazgo, en tanto diferentes enfoques y teorías abordan este tópico (Camacaro, 2019). En los últimos años han emergido nuevas y diversas perspectivas en torno a las teoría y tipos de liderazgo, caracterizando tipos o estilos tales como el liderazgo “participativo”, “colaborativo” o “distribuido (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2016), “natural” (Mallma-Vivanco & Córdova-Marcelo, 2015, citando a Cardona, Cardona, & Cardona, 2006, y Maxwell, 2007), “carismático”, “transformacional”, “visionario”, “estratégico”, “inconsciente”, y es “de vital importancia para cualquier institución, organización o empresa, que sus gerentes o directivos estén al día con estos conceptos (Jama-Zambrano, 2017:5).

Existen algunas taxonomías claras que clasifican los estilos de liderazgo que se ven en las organizaciones. Una de éstas clasificaciones considera que existen líderes carismáticos (Bonifaz-Villar, 2012), quienes infunden mucha confianza y motivación, líderes autocráticos, los cuales ordenan de manera inflexible -aunque no siempre negativa-, el cumplimiento de roles y reglas, líderes democráticos, aquellos que promueven la participación en la toma de decisiones), líderes liberales o *de rienda suelta*, quienes otorgan mucha independencia y autonomía, reconociendo el valor del factor humano en el desarrollo de las organizaciones (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012;), líderes transaccionales, los cuales intercambian beneficios con sus subordinados, quienes a su vez devuelven lealtad y productividad (Bonifaz-Villar, 2012; Koontz, Weihrich & Cannice, 2012), definiendo con claridad las funciones y las responsabilidades, los estímulos para recompensar el logro de las metas, así como las sanciones a aplicar en su caso, todo mediante un registro en contrato (González-Campo, García-Solarte, & Murillo-Vargas, citando a Avolio & Bass, 1995), es decir, este tipo de líder induce la acción de las personas a través de recompensas (Ganga-Contreras, Navarrete-Andrade, Alt-Álvarez & Alarcón-Henríquez, 2016), y líderes transformacionales, que se interesan en lo relacional, buscan cambios reales, innovan y son inspiradores (Bonifaz-Villar, 2012); estos últimos son líderes que motivan y buscan alinear las motivaciones de las otras personas, de acuerdo con lo

que estratégicamente necesitan las organizaciones (González-Campo, García-Solarte & Murillo-Vargas, citando a Avolio & Bass, 1995).

Así entonces, los cambios a nivel global derivan nuevas percepciones y tendencias en torno a generar nuevos parámetros acerca de lo que significa calidad de vida en el pensamiento y en la acción, lo cual torna complejas las relaciones humanas e insta a mirar los contextos donde los seres humanos se desenvuelven. En el ámbito organizacional, ello no es la excepción, y las organizaciones se esfuerzan por promover el bienestar y satisfacción de los trabajadores, no sólo en aras de incrementar la productividad, sino también, de alcanzar un grado de “satisfacción, compromiso, y un clima laboral que invite a desarrollarse y disfrutar del trabajo (...), lo que no es posible sin la dirección y el liderazgo adecuado” (Durán-Seguel, Gallegos & Cabezas, 2019: 3), y el estilo de liderazgo que ejerzan las empresas es condicionante en gran medida del desarrollo de las mismas, tanto en lo que respecta a su productividad, como en el plano de la responsabilidad social en el contexto en el que están insertas (de la Corte & Carrasco González, 2012).

#### 4. Resultados de investigación

Una vez documentadas las respuestas se realizó la codificación abierta y axial y se diagramó el sistema de categorías emergentes (SCE) diseñado para el caso, el cual se muestra en la Tabla 1. Los resultados se presentan en el orden en que se realizó el análisis inductivo y se presentan aquí tres niveles de análisis: dimensiones, subcategorías y categorías principales. Para este caso, se muestra el análisis de seis dimensiones, cada una representada por el diagrama conceptual que muestra el conjunto de códigos asociados y su vinculación con los datos en los cuales encuentra basamento, resultado todo del proceso de codificación abierta que se realizó a partir de los textos derivados de las entrevistas realizadas.

Finalmente, se muestra cada de las tres subcategorías trazadas, con sus dimensiones correspondientes, detallando la relación teórica entre sus elementos, destacando asimismo el sustento teórico que fundamenta estas relaciones. De manera similar, se presenta la categoría principal del estudio: tipos de liderazgo, objetivo de este proyecto. El orden del análisis se presenta en una secuencia, como sigue:

La figura 1 muestra los elementos relacionados con la dimensión *liderazgo carismático*. El liderazgo, como aspecto importante de la administración, se relaciona con la capacidad de dirigir con eficacia. Lo que convierte a una persona en un líder, es tener seguidores, que son aquellos que siguen a quienes ven que les ofrecen un medio para lograr sus propias metas, anhelos y necesidades; de ahí que los conceptos liderazgo y motivación son conceptos que están muy interconectados. El liderazgo, entonces, se considera como un arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo, con confianza y convicción, hacia el logro de las metas del grupo. Así, los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

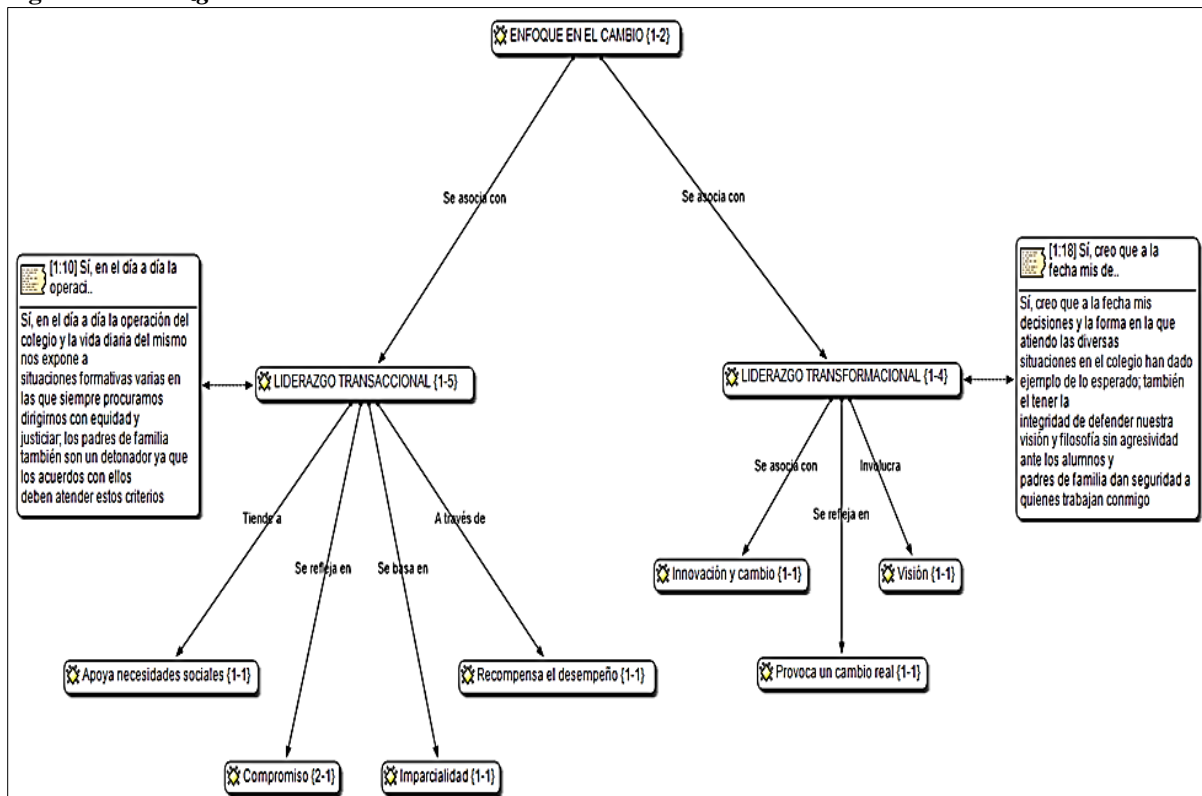
Uno de los estilos de liderazgo descritos antes es el liderazgo carismático, y guarda relación con las características que los directivos informantes reportaron. Estos líderes, por lo menos dos, refieren poseer ciertos rasgos tales como la confianza, son líderes motivadores que reflejan carisma y asocian confianza en ellos de parte de sus colaboradores. Así, la confianza se mira como un instrumento de control que contribuye a que los colaboradores trabajen de manera más eficaz en un equipo (Bonifaz-Villar, 2012).

Tabla 1. Sistema de categorías emergentes

CÓDIGOS	DIMENSIONES	SUBCATEGORIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
Poder del puesto Posición de la situación Experiencia Líder moral Personalidad Posición del líder	POSICIÓN DE PODER	CAPACIDAD DE UTILIZAR EL PODER	COMPONENTES DEL LIDERAZGO
Claridad de las tareas Tareas	ESTRUCTURA DE LA TAREA	CAPACIDAD DE ACTUAR	
Orientación a la tarea Interés por las personas Responsabilidad-perfil Equilibrio trabajo-moral satisfactoria Moral satisfactoria	CAPACIDAD PARA COMPRENDER A LOS SERES HUMANOS	CAPACIDAD DE INSPIRAR	
Atmósfera organizacional-ritmo de trabajo Credibilidad	RELACIÓN LÍDER-MIEMBROS		TIPOS DE LIDERAZGO
Confianza en el líder Motivador Carisma Confianza	LIDERAZGO CARISMÁTICO	ENFOQUE EN EL LIDERAZGO CARISMÁTICO	
Capacidad para asegurar u otorgar recompensas	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO		
Colaborativo Fomenta la participación Colaboración	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	ENFOQUE EN EL USO DE AUTORIDAD	
Tomo en cuenta opinión de subordinados Otorga alto grado de independencia Contacto en ambiente externo	LIDERAZGO LIBERAL		
Facilitador de operaciones		ENFOQUE EN EL CAMBIO	
Compromiso Imparcialidad Apoya necesidades sociales Recompensa el desempeño	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Visión Innovación y cambio Provoca un cambio real	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Liderazgo carismático



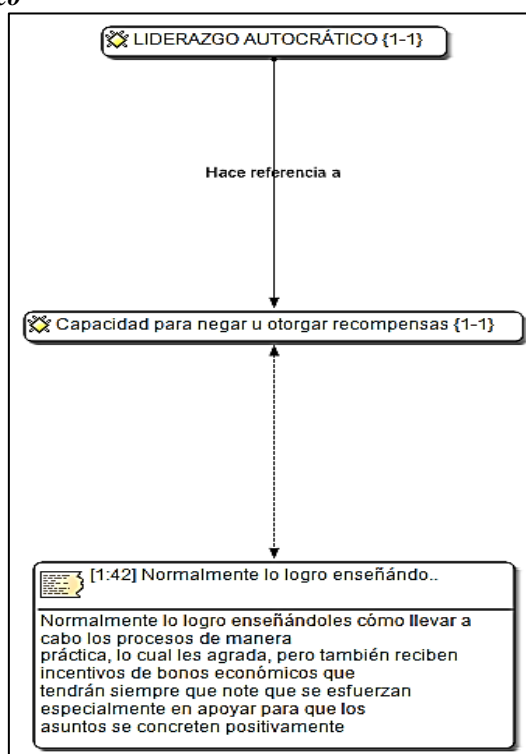
Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra la dimensión denominada *liderazgo autocrático*. De acuerdo con Bonifaz-Villar, (2012), ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no es garantía de que la selección se la mejor, dado que es posible variar dicho estilo según se presenten circunstancias o problemas en las organizaciones. Un líder autocrático se corresponde con una línea de liderazgo coherente con el uso de autoridad, de ahí que éste siempre ordena y espera el cumplimiento, siendo posible que se maneje inflexible y a la vez positivo. El líder autócrata es aquel que toma decisiones e impone su autoridad con frecuencia, consistentemente, a todos sus empleados. Para el caso en análisis, sólo uno de los seis informantes reportó manejar este estilo de liderazgo, sobresaliendo la característica fundamental de dirigir mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas

La figura 3 muestra ahora los elementos relacionados con la dimensión llamada *liderazgo democrático*. Este estilo de liderazgo también es denominado participativo; es el tipo de líder que hace participar a sus subordinados en las acciones y toma de decisiones, y fomenta por tanto esa participación. Su gestión puede abarcar desde constituirse en una persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien puede decidir emprender algo, pero no sin antes consultarlo con aquellos. Este tipo de líder toma en cuenta a sus colaboradores, incluso ante la decisión de que se haga algo nuevo.

Este ha sido el tipo de liderazgo que más reportan los informantes como su estilo gerencial. Señalan que logran esgrimir este estilo a través de fomentar la participación, así como también al tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Este estilo de liderazgo se refleja en la cooperación, esto es, se socia con un matiz netamente colaborativo.

**Figura 2. Liderazgo autocrático**



**Fuente:** elaboración propia.

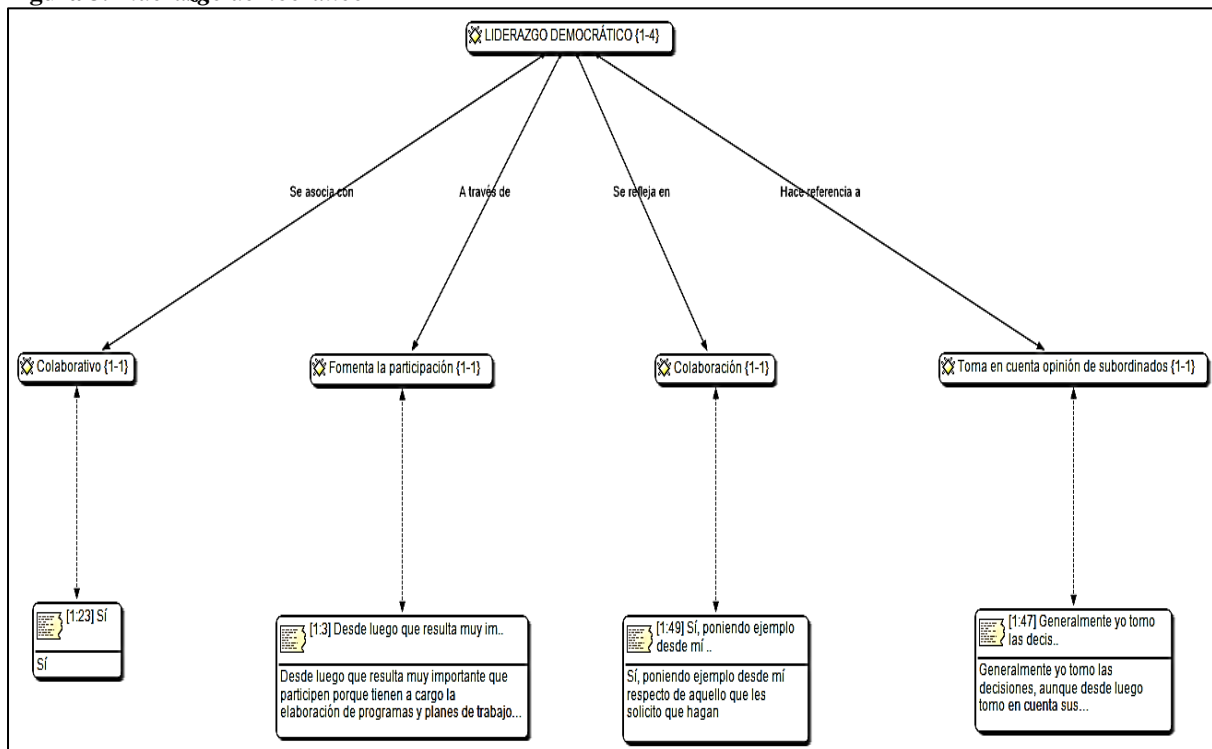
La figura 4, muestra la dimensión *liderazgo liberal*. Es también llamado *liderazgo de rienda suelta* (citado en Bonifaz-Villar, 2012). Este tipo de directivo esgrime poder, pero otorga gran



independencia a los subordinados en sus operaciones. Alcanza sus objetivos dependiendo en gran medida de los subordinados para establecer sus metas y las estrategias para alcanzarlas. Esto es, considera a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son el tipo de personas, miembros cercanos al líder, quienes le proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo. Desde este tipo de liderazgo, un directivo permite actuar a los subordinados porque llega a depositar una absoluta confianza en éstos, otorgando así un gran valor al factor humano y el gran papel que guardan en el desarrollo de las organizaciones (Bonifaz-Villar, 2012).

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) subrayan, a su vez, que tal estilo de liderazgo encuentra manifestación en cuanto otorga un alto grado de independencia a sus subordinados. Depende de éstos para establecer metas y los medios para lograrlas, en tanto considera su función de líder como facilitador de las operaciones de los seguidores, al ofrecerles información y actuar como contacto con el ambiente externo del grupo. Las respuestas de los informantes en cuanto a la evaluación de su estilo de liderazgo coinciden con estas observaciones al señalar que su estilo de dirigir, al menos en mayor grado en uno de los entrevistados, se manifiesta en que otorga un alto grado de independencia, asociando a su papel de facilitador de operaciones el rol de comunicar los lineamientos que se requieran desde los objetivos de la compañía.

**Figura 3. Liderazgo democrático**



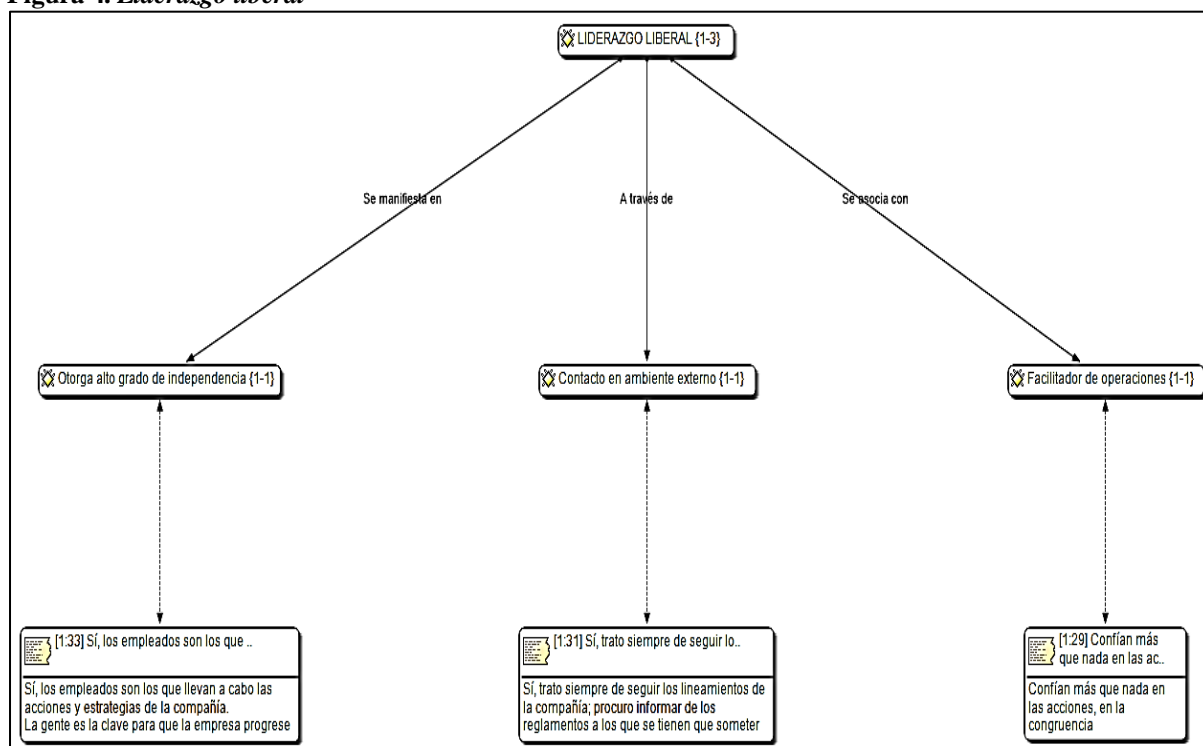
**Fuente:** elaboración propia.

La figura 5 muestra la dimensión denominada *liderazgo transaccional*. Este tipo de liderazgo se incrusta como una forma especial de liderazgo contemporáneo. Se constituye como un “trueque”, un intercambio de deseos entre el líder y seguidor (Bonifaz-Villar, 2012). En este caso, apunta este autor, ambas partes cooperan y son premiados o bien reciben sanciones. Se establece así una relación de dependencia en la que el líder satisface las

necesidades del colaborador y le apoya en alcanzar sus fines en tanto que éste otorga al líder su posición de compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo.

Por su parte, Koontz, Wehrich & Cannice (2012) enfatizan que este tipo de liderazgo se corresponde con un estilo de dirigir que previamente ha identificado lo que necesitan hacer los subordinados para conseguir el cumplimiento de los objetivos. Los informantes clave cuestionados en cuanto a su estilo de liderazgo, reportan que su estilo de dirigir incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, además de recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores, reflejando así un alto nivel de compromiso por parte de sus subordinados, y el propio, e imparcialidad en el ejercicio de la autoridad y de las actividades gerenciales y de operación de las empresas.

**Figura 4. Liderazgo liberal**

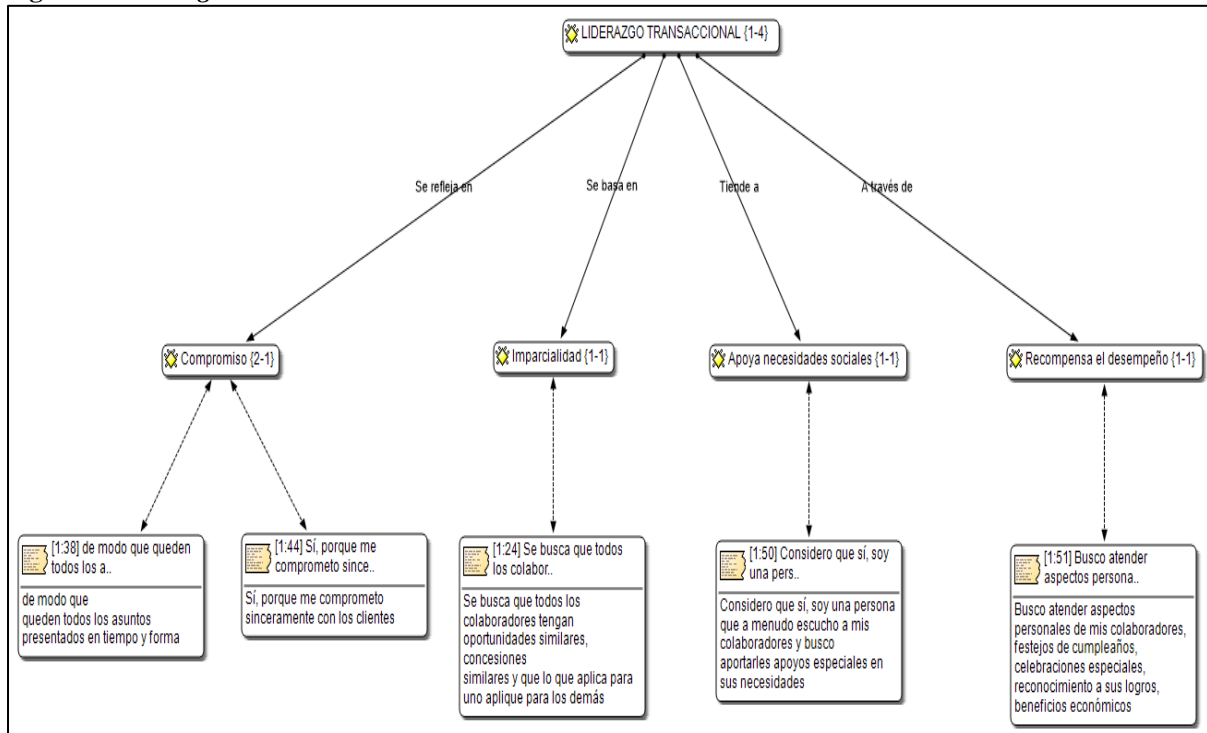


**Fuente:** elaboración propia.

La figura 6 muestra ahora la última dimensión estudiada, el *liderazgo transformacional*. Bonifaz-Villar (2012) lo describe como el otro tipo de liderazgo especial que está presente en las organizaciones. Define este tipo de liderazgo como un estilo que va más allá de la noción del intercambio; señala, citando a Burns (1970) que este tipo de directivo involucra dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real, y se destaca como un estilo de liderazgo que “fomenta el rendimiento en una variedad de contextos” y es considerado uno de los tipos de liderazgo más eficaces dentro de los nuevos conceptos de gestión (Badillo-Vega, Buendía-Espinosa & Krücken, 2015: 403, citando a Felfe, 2006; Judge & Piccolo, 2004, y Kezar & Eckel, 2008). Señala Bonifaz Villar que en este contexto ambos, directivo y colaborador se impulsan para ser mejores personas y motivan una transformación que beneficia el aspecto que más interesa a cada uno. Se trata de cambiar lo que envuelve a las partes para mejorar su calidad de vida, así como igual se mantiene el compromiso para satisfacer aspiraciones y metas en una organización. Como se observa, tras el análisis de las respuestas

de los informantes se determina que, para los directivos, este tipo de liderazgo expresa claramente una visión e inspira a sus seguidores. Destaca como estilo de liderazgo que se distingue por la innovación y el cambio, amén de transformar sus organizaciones con rapidez y provocar un cambio real.

**Figura 5. Liderazgo transaccional**



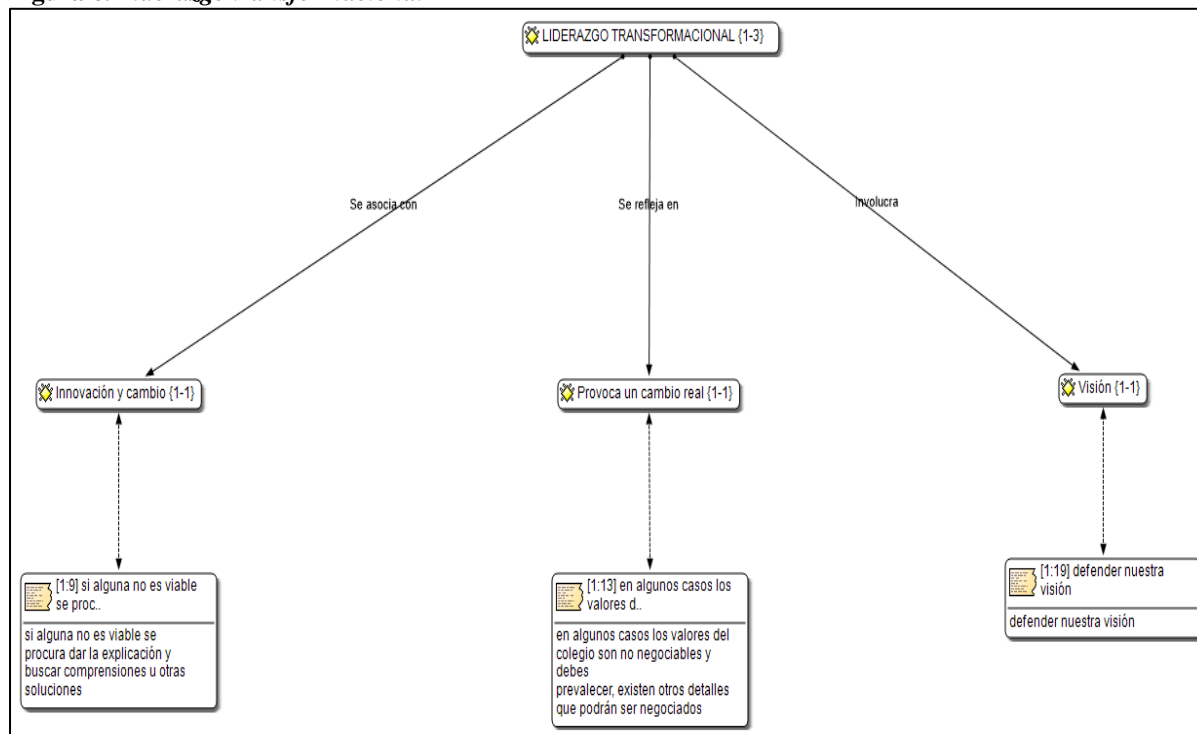
**Fuente:** elaboración propia.

La figura 7 muestra ahora que el liderazgo carismático se corresponde con un enfoque en el liderazgo carismático. Koontz, Weihrich & Cannice (2012) sostienen, citando a su vez los trabajos sobre el tema de Stogdill (s/f), que se han identificado hasta 36 características relacionadas con la habilidad de liderazgo: cinco físicas (energía, aspecto, estatura, etcétera), cuatro de inteligencia y de habilidad, 16 de personalidad, seis relacionadas con las tareas y nueve características sociales. Las investigaciones aún están en curso respecto de analizar la importancia que estas características del liderazgo implican, identificándose algunas que son consideradas clave: conducción, motivación hacia el liderazgo, honestidad e integridad, confianza en sí. Señalan los autores que el efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma e la efectividad del liderazgo aún no está sin embargo muy claro.

Además, apuntan que resulta difícil determinar cuánto y de cuál característica se asocia para explicar cierto estilo de liderazgo, advirtiéndose que, de hecho, no todos los líderes podrían poseer estas características, en tanto que personas que no son líderes pudieran mostrar la mayoría de éstas. Como sea, otros investigadores como Robert J. House s/f, citado también aquí por Koontz, Weihrich & Cannice (2012), fue uno de los que realizó estudios sobre las características carismáticas e identifica que los líderes que esgrimen este estilo de liderazgo pueden mostrar ciertos rasgos tales como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio, así como comunicar altas expectativas. Estos líderes influyen en los seguidores y los apoyan, muestran entusiasmo y emoción manteniéndose dentro

de un contexto realista. Así, se describe este enfoque en el liderazgo carismático, pretendiendo englobar un conjunto de características estrecha y literalmente relacionadas con características carismáticas. En resumen, se trata de un liderazgo con convicciones fuertes, que comunica altas expectativas, que expresa confianza en el líder, confianza en sí, carisma y motivación.

**Figura 6. Liderazgo transformacional**



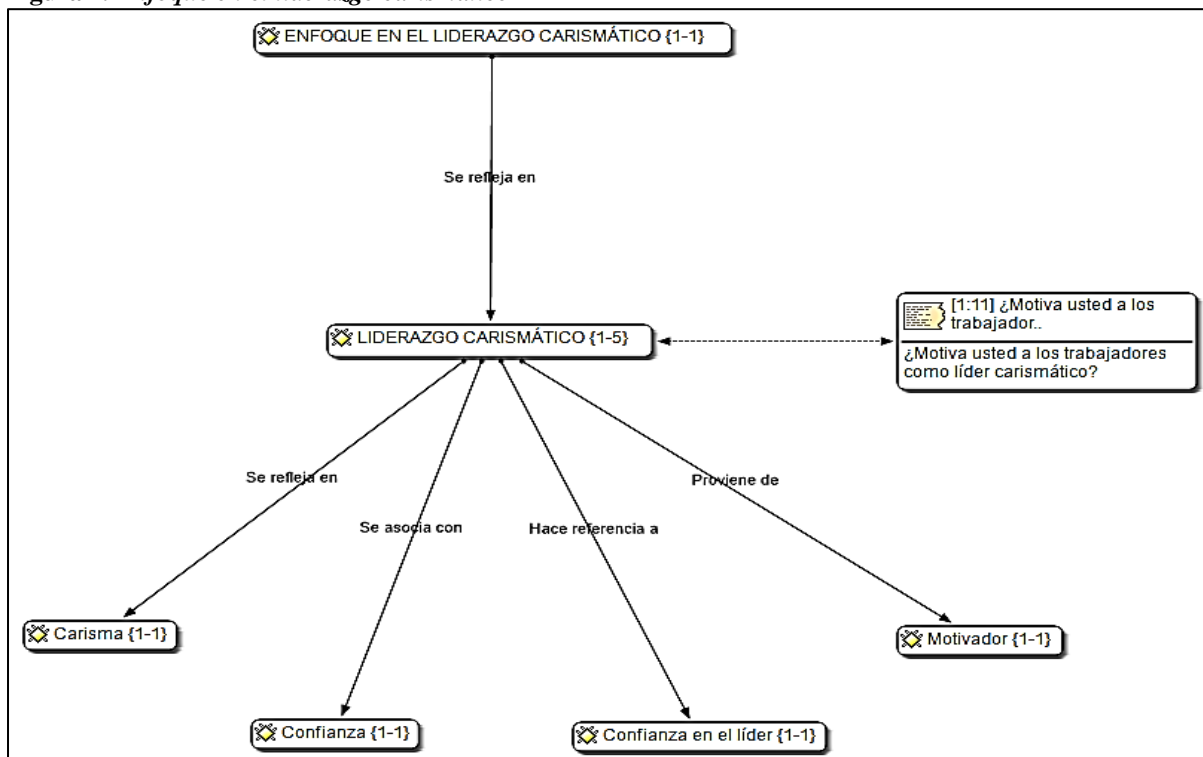
**Fuente:** elaboración propia.

La figura 8 muestra la subcategoría denominada *enfoque en el uso de autoridad*. Este aspecto de los estilos de liderazgo define la forma como los líderes emplean su autoridad, señalándose claramente tres estilos básicos: líder autocrático, un estilo de dirección que ordena y espera cumplimiento; siendo dogmático y positivo, dirige mediante su capacidad para otorgar o negar recompensas, así como sanciones. En contraste, un líder democrático o participativo fomenta la participación y la colaboración consultando con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas. Por otra parte, el líder liberal otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones, actúa como facilitador de las operaciones y se coloca en la posición de enlace con el ambiente externo (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

La figura 9 muestra la subcategoría denominada *enfoque en el cambio*. Este enfoque de los estilos de liderazgo apunta que administrar supone que la actividad gerencial implica efectividad y eficiencia, además de que una de las funciones relevantes radica en dirigir en lo general y liderar en lo particular, lo que permite distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales. Así, los líderes transaccionales dirigen su trabajo y esfuerzos para que la organización funcione con efectividad y eficiencia, establecen y consolidan una estructura organizacional, recompensan el desempeño y aportan a la satisfacción de las necesidades sociales de sus seguidores. Por otro lado, los líderes transformacionales demuestran capacidad para motivar, mientras conforman la cultura de la organización y crean condiciones para provocar un cambio real, dado que expresan claramente una visión, e inspiran a sus seguidores

para incentivar y agilizar esos cambios y así posicionarse respondiendo eficazmente ante los vertiginosos movimientos del ambiente global (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

**Figura 7. Enfoque en el liderazgo carismático**

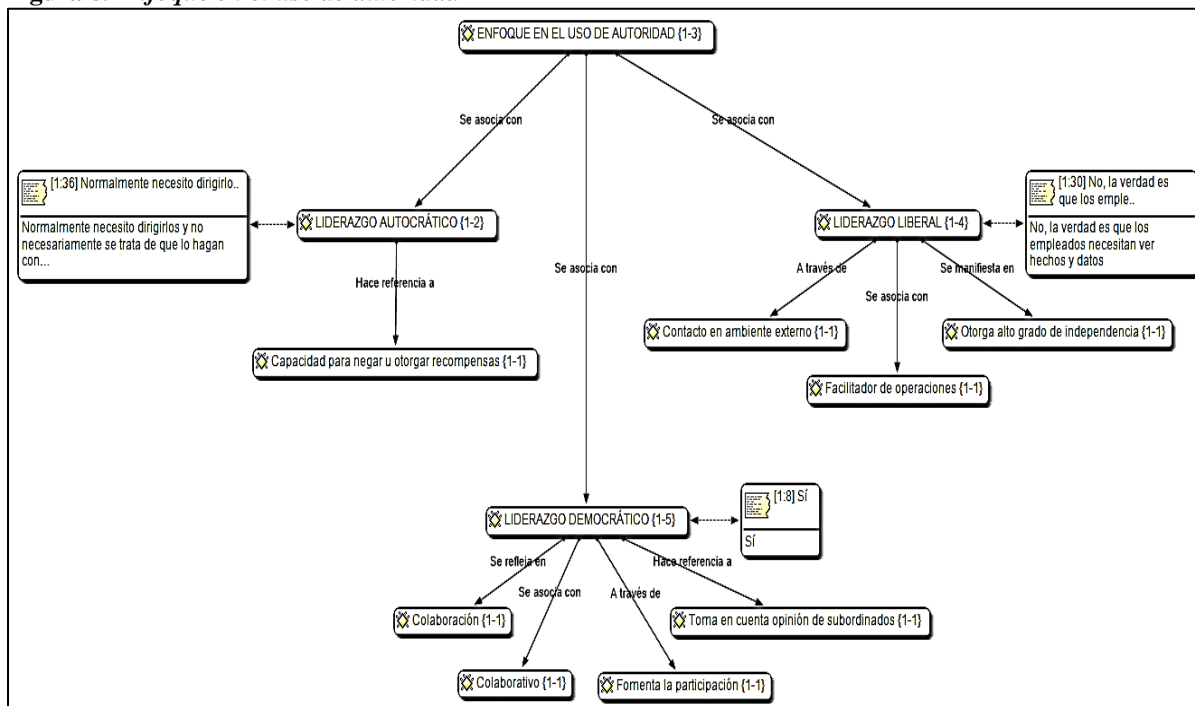


**Fuente:** elaboración propia.

Además, las investigaciones revelan que el liderazgo transformacional guarda relación directa y positiva con variables específicas de la persona del líder tales como ética, creación de conocimientos (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011), inteligencia emocional (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011; Quiroz-Leal, 2019; Barbosa-Ramírez, 2013), y con resultados a nivel organizacional: menor rotación de personal, mayor rendimiento y satisfacción del equipo, en diferentes situaciones, tipo de organizaciones y culturas diversas (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). En otro momento -en 2004-Avolio y Bass ya habrían descrito un modelo que denominaron Modelo de Liderazgo de Rango Total, que ofrece un continuo de variables tanto de liderazgo transformacional como transaccional, perspectiva que encaja bien con el enfoque de cambio descrito aquí, en tanto es un modelo que contempla aspectos que se relacionan con buscar una transformación de los individuos, grupos y organizaciones (Silva & del Cerro, 2012).

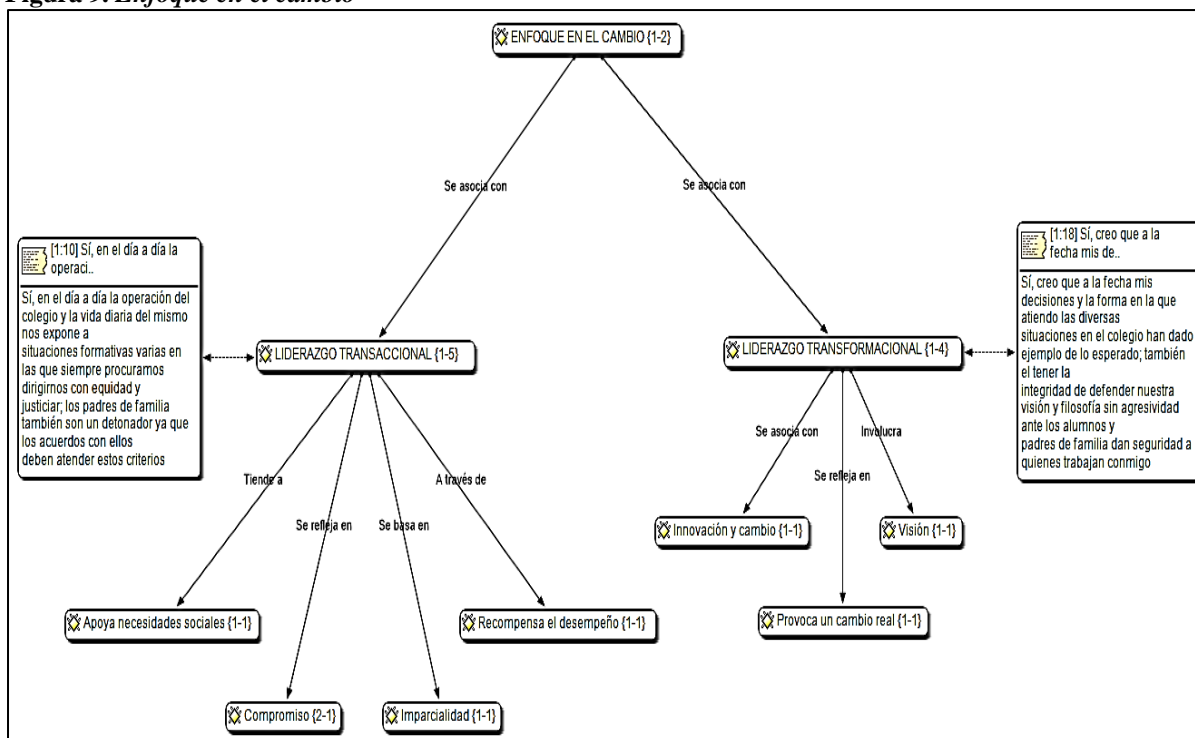
Así entonces, a través del proceso realizado, de corte inductivo, se han generado dos grandes categorías que enmarcan el tema investigado: evaluar y describir los tipos de liderazgo que reportan seis informantes clave. Las categorías que han emergido como producto del análisis señalan dos vertientes: componentes del liderazgo y tipos de liderazgo. Como se ha detallado, las respuestas de los informantes enmarcaron con claridad que desde sus posiciones de liderazgo es posible identificar estilos que van desde los que se caracterizan por un enfoque carismático, como aquellos que describen aspectos relacionados con enfoque basados en el uso de la autoridad, y otros dos grandes estilos o tipos que se corresponden con lo que se denomina en este estudio como enfoque basado en el cambio.

Figura 8. Enfoque en el uso de autoridad



Fuente: elaboración propia.

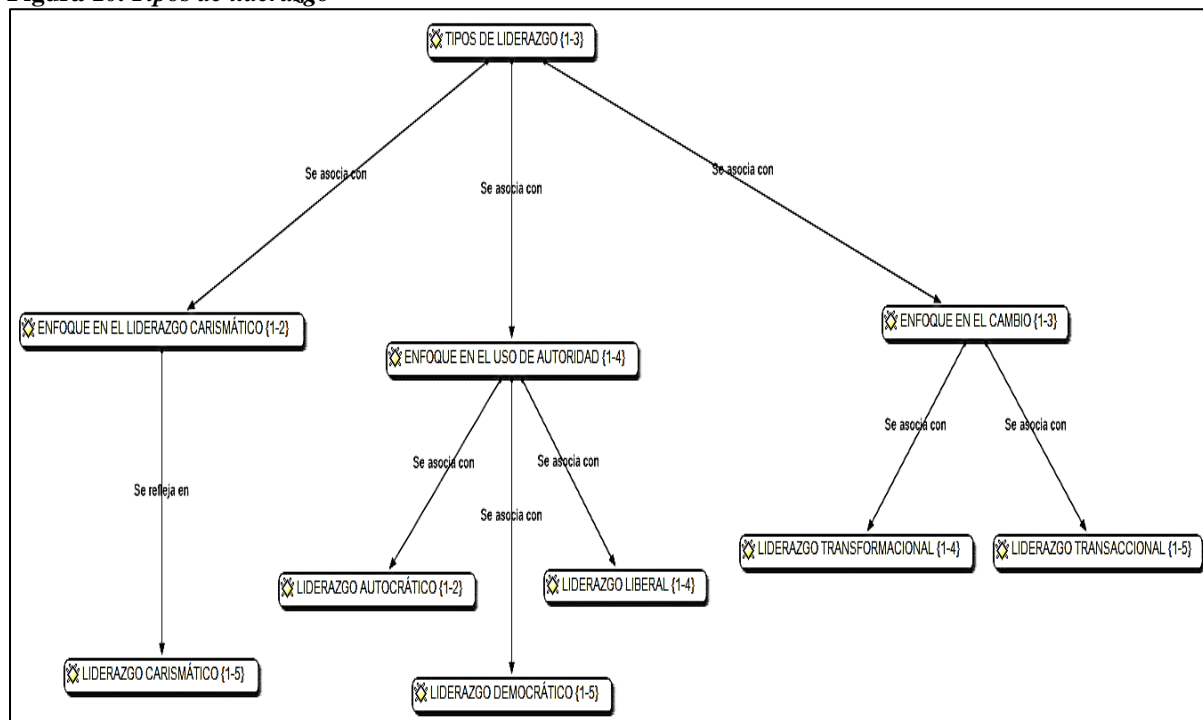
Figura 9. Enfoque en el cambio



Fuente: elaboración propia.

Así entonces, ha sido posible perfilar que los informantes clave exhiben por lo menos seis tipos de liderazgo: liderazgo carismático, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, en una mayor medida, liderazgo liberal, liderazgo transaccional y, sin duda, un liderazgo transformacional. Finalmente, la figura 10 muestra la categoría denominada tipos de liderazgo; aquí se identifican los tres grandes enfoques señalados arriba y de los cuales se han derivado los seis tipos o estilos fundamentales que se identificaron al analizar las respuestas de los informantes.

**Figura 10. Tipos de liderazgo**



**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

Los autores más revisados para fundamentar este trabajo, Koontz, Weihrich & Cannice (2012) y Bonifaz Villar (2012), reconocen que cualquier grupo está encabezado por una persona que muestra destrezas para el liderazgo, habilidad que parece resultar de una suerte de combinación de componentes tales como la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en distintas situaciones, la capacidad de inspirar, y la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El proceso inductivo realizado ha guiado un camino hacia la obtención de dos grandes categorías que enmarcan el contenido de una herramienta como la que se describe aquí: evaluar y describir los tipos de liderazgo que reportan seis informantes clave. Las categorías que han emergido como producto del análisis se identifican en dos vertientes: componentes del liderazgo y tipos de liderazgo. Si bien para este estudio interesa la tipificación de liderazgos a partir de las entrevistas realizadas, conviene apuntar que pudieron extraerse características que se corresponden con los importantes componentes del liderazgo, que se han señalado en el

párrafo anterior, sin los cuales puede no resultar posible una clasificación que pretenda enmarcar características de liderazgo alguno.

Es posible describir, para finalizar este análisis, algunas consideraciones interesantes surgidas al detallar y codificar la información recogida a partir de las entrevistas realizadas:

- La muestra intencionada se centró en seleccionar a seis informantes clave, todos residentes de la ciudad de Monterrey, N.L., México o de su área conurbada. La muestra distingue entre tres varones y tres mujeres, todos profesionistas en ejercicio de su profesión (dos ingenieros químicos, de 63 y 49 años respectivamente, un abogado, de 51 años, una consejera, de 52 años, una trabajadora social de 64 y una educadora de 45 años).
- Todos los informantes encabezan sus grupos de trabajo y todos son dueños de sus empresas
- Sólo un informante reportó esgrimir un estilo de liderazgo más de orden autocrático, aunque combinado con un estilo participativo
- No parecen apreciarse diferencias significativas en cuanto a cómo ejercen su liderazgo hombres y mujeres, aunque Fernández Poncela (2012), citando a Bachelet (2011), señala que la sociedad está recuperando ya la fortaleza, sabiduría y laboriosidad femenina, recurso antes muy desaprovechado.
- Uno de los informantes, femenina, reporta un estilo de liderazgo liberal, asociado a un estilo en realidad de tipo transformacional, resaltando que la informante lidera en el terreno educacional. Guerrero Bejarano (2017: 152) al respecto apunta que existen investigaciones que ya muestran que el estilo de liderazgo femenino muestra características de liderazgo transformacional al mostrar conductas sociales y emocionales “que les permiten relacionarse de forma más cercana con sus colaboradores”.
- En general, parece que el estilo más destacado describe el uso para todos de un liderazgo democrático o participativo

Pero dentro de la consejería profesional se distinguen específicamente dos tipos de liderazgo: un liderazgo dictatorial y un liderazgo basado en la libertad. El primero es un tipo de liderazgo natural, con el que estamos familiarizados, porque dominar es un asunto de todos, y constituye una forma en la que todos deseamos llegar a ser, dominar a otros; en su forma más positiva, también es natural la familiaridad que guardamos con este estilo, dado que hemos entendido como natural que alguien nos represente, nos conduzca y nos indique lo que habremos de hacer.

Por otro lado, un liderazgo basado en la libertad no es natural, es adquirido, y es posible aprenderlo y esgrimirlo. Un líder basado en la libertad no impone sus metas, sino que reconoce que el ser humano merece alcanzar las suyas, las propias; merece soñar y alcanzar sus metas. En el ámbito organizacional, un liderazgo basado en la libertad es aquel que escucha las metas del grupo y luego las divide en metas de corto, mediano y largo plazo. Enseguida explora los recursos disponibles -humanos y financieros-, y la infraestructura de la organización. Explora los recursos humanos examinando sus competencias, conocimientos, habilidades, actitudes, pero también sus necesidades, sus sueños, sus metas particulares. Utiliza entrevistas o encuestas para recopilar las percepciones y metas del grupo y así cuantificarlas cualitativamente o cuantitativamente, o en forma mixta. Examina los recursos financieros,



revisando cuántos recursos estarían disponibles para la consecución de las metas. Explora la infraestructura con que cuenta el grupo para ejecutar las metas que desea alcanzar.

Examina todo lo que hay y todo lo que falta, para finalmente, una vez examinadas todas las metas y recursos, diseñar un plan estratégico que el grupo implementará, proceso que el líder supervisa, considerando que existe siempre un margen de error, incorporando así la necesaria incertidumbre en sus consideraciones. En este contexto, la consejería profesional participa también en el ámbito de las organizaciones como un consultor que esgrime un liderazgo transformacional, basado en la libertad. Guarda claridad de que todo acto profesional debe evitar lesionar la libertad y la dignidad humanas, entendiendo bien el marco general y tradicional de funcionamiento de estos contextos, en el que se conoce que se persigue incrementar la riqueza, minimizando los beneficios para aquellos que participan en el alcance de las metas. Un líder de estas características comprende, definitivamente, que no es posible considerar, ni permitir, que una organización medre atropellando la dignidad ni los derechos de los seres humanos. De este modo, un consejero profesional, como consultor, adopta un liderazgo transformador, basado en la libertad, tomando sus conocimientos, habilidades y aptitudes para asistir a un grupo u organización con el fin de que alcance sus metas, dentro de un contexto ético y de libertad.

Desde la consejería profesional, es menester servir al ser humano en cualquier escenario en el que éste se encuentre. El trabajo en las organizaciones ha implicado muchas veces trabajar “del lado del amo”, atropellando la dignidad de personas que han sido o están siendo subalternizadas, en muchas ocasiones esclavizadas, y a quienes se les ha negado soñar. Es muy necesario, entonces, trabajar en favor del ser humano desde un liderazgo basado en la libertad, comprometido, transformador, enmarcado en enfoques basados en el cambio; aún el no subalterno -el dominante- necesita ser escuchado, alcanzar reflexión, y ser conmovido. Desde su participación en grupo, un consejero profesional sabio, que esgrime igual un liderazgo basado en la libertad, encuentra oportunidad para transformar vidas y conceder oportunidad para que ambas partes, individuos y organizaciones, crezcan integralmente.

## Referencias

- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A. N., Pedraja-Rejas, L. M., & Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152.
- Badillo-Vega, R., Buendía-Espinosa, A., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la universidad. *RMIE*, 20(65), 393-417.
- Barbosa-Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo en inteligencia emocional en personas que desempeñan Jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y empresa*, 25, 87-106.
- Bonifaz-Villar, C. d. J. (2005). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez-Shek, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Camacaro, C. M. (2019). Liderazgo docente universitario. Desafíos y estilos. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*, 4(1), 73-81.

- Cardarelli, R. N., & Lion, C. (2020). Liderazgos que innovan con TIC y transforman la escuela. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 16(1), 111-119.
- Chacón, E., & Eslava, R. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *Eco matemático*, 8(1), 110-119.
- De-la-Corte, C. M. & Carrasco-González. A. M. (2012). El rol de los estilos de liderazgo en la implantación de la responsabilidad social como filosofía del nuevo modelo post-crisis. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 25-26, 219-233
- Durán-Seguel, I., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3-16.
- Eslava-Zapata, R., Pérez-Carrero, O., & Aranguren-Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de gado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Eslava-Zapata, R., Chacón-Lobo, G., Chacón-Guerrero, E., & González-Júnior, H. A. (2018). Cooperación académica: Universidad y sector productivo regional, *Perspectivas*, 3(1), 102-114.
- Fernández-Poncela, A. M. (2011). Liderazgos políticos femeninos hoy: Europa y América Latina. *RMEE*, 11, 29-52.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Ganga-Contreras, F., Navarrete-Andrade, E., Alt-Álvarez, C. A., & Alarcón-Henríquez, N. R. (2016). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación Política y Valores*, 1(36), 1-35.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Londres: Weidenfeld and Nicholson.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business review*, 86(9), 86-95.
- González-Campo, C. H., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Prisma Social*, 31, 283-303

- Guerrero-Bejarano, M. A. (2017). Los estilos de liderazgo en empresarios ecuatorianos y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *Innova Research Journal*, 2(1), 151-161.
- Jama-Zambrano, V. R. (2017). Estilos de Liderazgos en el clima organizacional de la policía de la provincia de Manabí. *FIPCAEC*, 2(2), 3-17.
- Jiménez-Collante, A., & Villanueva-Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el campo Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183-195
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2018). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Latorre-Beltrán, A., del-Rincón-Igea, D., & Arnal-Agustín, J. (2005). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Mallma-Vivanco, J. C., & Córdova-Marcelo, J. L. (2015). El liderazgo natural. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 66-72
- Quiroz-Leal, S. (2019). La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la consejería profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*. 4(7), 112-134.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98.
- Silva, Y., & del Cerro, A. (2012). Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: comparativa entre formadores internos y externos. *Psicoperspectivas*, 11(2), 124-142
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Colección Contus.
- Zapata-Rotundo, G. J., Sigala-Paparella, L., & Mirabal-Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.