



## DIMENSIÓN HUMANA DEL LIDERAZGO. UNA APROXIMACIÓN AL LIDERAZGO COHERENTE

(THE HUMAN DIMENSION OF LEADERSHIP. AN APPROACH TO CONSISTENT LEADERSHIP)

**Sabrina Milagros González Llovera**

[sgonzalez@uru.edu](mailto:sgonzalez@uru.edu)

 <https://orcid.org/0009-0007-5101-2668>

Universidad del Zulia, Venezuela.

**Paola Carolina Villasmil Manzanero**

[paolacvm11@gmail.com](mailto:paolacvm11@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-5171-4922>

MiT Software, Barcelona - España

**Gissel Andrea Sánchez Bracho**

[andrea19489@gmail.com](mailto:andrea19489@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0005-7313-7504>

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

Como citar: González Sabrina, Villasmil Paola y Sánchez Gissel (2024) Dimensión humana del liderazgo. Una aproximación al liderazgo coherente. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 21(1), Venezuela. (Pp.60-80)

### RESUMEN

El propósito de la investigación es explorar la dimensión humana del liderazgo, una aproximación al liderazgo coherente. El enfoque metodológico aplicado es un método de exploración documental basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, realizada en tres fases: la búsqueda y exploración de fuentes; la recolección y análisis de información; y la redacción del texto final. El liderazgo es un fenómeno de interés para muchos estudiosos de las áreas de gerencia y gestión empresarial por cuanto aún existen elementos por descifrar para comprender su alcance y contribución al desarrollo



del potencial en muchos líderes alrededor del mundo, en vista de su impacto al frente de organizaciones y equipos de trabajo de los cuales se esperan resultados orientados al crecimiento y expansión empresarial, sobre todo por la responsabilidad social implicada en la actividad económica para el crecimiento de los países. En este sentido, es necesario ir más allá de continuar en el dilema sobre el carácter innato o aprendido de las cualidades de un líder, es necesario poner el interés en su propia capacidad reflexiva, humana y experiencial para asumir el compromiso real de optimizar cada día su ejercicio del rol de líder en la inspiración de equipos y personas hacia el logro de un propósito común.

**Palabras clave:** Liderazgo, empresas, dimensión humana, liderazgo coherente.

### ABSTRACT

The purpose of the research is to explore the human dimension of leadership, an approach to coherent leadership. The methodological approach applied is a method of documentary exploration based on the search, recovery, analysis, criticism and interpretation of secondary data, that is, those obtained and recorded by other researchers in documentary sources, carried out in three phases: the search and exploration of sources; the collection and analysis of information; and the writing of the final text. Leadership is a phenomenon of interest to many scholars in the areas of management and business management because there are still elements to decipher to understand its scope and contribution to the development of potential in many leaders around the world, in view of its impact at the head of organizations and work teams from which results oriented towards business growth and expansion are expected, especially due to the social responsibility involved in economic activity for the growth of countries. In this sense, it is necessary to go beyond continuing in the dilemma about the innate or learned character of the qualities of a leader, it is necessary to put interest in one's own reflective, human and experiential capacity to assume the real commitment to optimize each day. His exercise of the role of leader in inspiring teams and people towards the achievement of a common purpose.

**Key words:** Leadership, companies, organizations, human dimension, consistent leadership.

### INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional se pueden encontrar diversidad de conceptos sobre el fenómeno del liderazgo, bien como un factor predictor, explicativo, mediador o generador de productividad, rentabilidad, rendimiento, compromiso, e incluso más



recientemente parece ser responsable de la felicidad de las personas al vincularlas a sus puestos de trabajo con entrega, pasión y lealtad, derivando en organizaciones saludables. Hoy en día su estudio avanza de forma acelerada y desde una visión interdisciplinaria.

La investigación acerca del liderazgo se ha enfocado en dos perspectivas; una individual donde el sujeto y objeto de análisis era el líder: sus características, su actuación, sus competencias, su influencia; y otra más situacional enfocada no solo en la persona del líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto donde ocurre la práctica del mismo dando paso a diversos estilos de liderazgo que intentaban explicar el potencial impacto de este rol sobre el equipo y la organización.

En la actualidad este fenómeno es concebido como una dinámica global, compleja y social estratégica, tal como lo expresan Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008), quienes proponen estilos de liderazgo más positivos y desarrollan un modelo de liderazgo auténtico que permitió explicar rendimientos perdurables en los equipos de trabajo, poniendo el foco en algunas cualidades personales antes poco consideradas como el autoconocimiento o la transparencia.

Por otra parte, los numerosos casos de corrupción, estafas y abuso de poder en las grandes corporaciones del mundo impactaron negativamente en la confianza de la sociedad hacia las empresas y estimularon la necesidad de contar con líderes genuinos y éticos que lograran recuperar la imagen pública de las organizaciones ante los consumidores. Surgieron estilos de liderazgo como el carismático, transformacional, ético. Sin embargo, los problemas y desafíos en la conducción de empresas seguían vigentes. Aun no hay una respuesta clara a la pregunta: ¿Cómo el líder influye e inspira a sus colaboradores? ¿Cuáles variables intervienen en ese proceso de influencia? ¿Cómo pueden desarrollarse?

Estas interrogantes obligan a profundizar en el estudio de las complejidades humanas del líder. Las investigaciones sobre el liderazgo auténtico por autores como George (2003), Walumbwa et al. (2008), y muchos otros favorecieron la comprensión de los factores los cuales explican o predicen la influencia del líder sobre el equipo, así como el importante papel de las emociones positivas gracias a los aportes de Fredrickson (2003) en este sentido. Sin embargo, aún queda mucho por descubrir.



El propósito de esta reflexión fue profundizar en el estudio de la dimensión humana del líder, comprender su historia, su forma particular de ver el mundo y relacionarse con él, creencias, valores, emociones, motivos, más aún su propósito, así como todos los factores que le dan coherencia a su vida, para acercarnos a la posibilidad de desarrollar competencias efectivas de liderazgo que impacten en lo humano, lo transformen y entonces influyan en el ejercicio del rol más aun en las actuales circunstancias sociales, políticas y económicas del mundo. Se requiere un liderazgo coherente desde lo humano individual, relacional, social y global entendiendo que la razón de ser de la empresa es el bien común, por lo tanto, la función del líder es aportar a ese propósito.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Dimensión humana del líder desde la perspectiva del liderazgo auténtico**

Muchos autores han conceptualizado el liderazgo auténtico como el estilo que está cobrando más auge no solo por considerar las características personales del líder, a su vez al ser desarrolladas generan un impacto positivo en los seguidores. Cabe citar los más recientes para dar contexto a la temática planteada.

Es pertinente considerar la definición que sobre la autenticidad ofrecen algunos autores pues muestran históricamente la importancia de esta cualidad humana para las organizaciones. Para Rome y Rome (1967, citado por Ganga, Navarrete y Suarez, 2017) la autenticidad organizacional es una capacidad para adaptarse a las contingencias; hacerse responsable de sus acciones como empresa y establecer una dirección efectiva hacia el logro y una responsabilidad social. Mientras que a nivel individual, la autenticidad se define como una percepción del seguidor acerca de la conducta de sus líderes (Henderson y Hoy, 1983 citado por Ganga y otros 2017).

Casi tres décadas después Bhindi y Duignan (1997 citado por Ganga y otros 2017) destacan que los individuos se mantienen fieles a sí mismos, preservan sus valores, comprenden el poder de sus relaciones y su intencionalidad para dirigir a los miembros de la empresa. Por su parte, Ibarra (2015 citado por Ganga et al.



2017) señala tres dimensiones sobre la autenticidad: ser fiel a uno mismo; coherencia entre el sentir, el hacer y decir; y, decisiones basadas en valores.

Estas características claves para desarrollar un liderazgo coherente, son cualidades humanas las cuales se van fortaleciendo a lo largo de la vida, alimentadas por otras experiencias, acciones de formación, interacción con nuevos contextos sociales y por supuesto en la práctica misma del rol. Sin embargo no han sido suficientemente estudiadas como variables explicativas de la influencia del líder sobre las personas y las organizaciones.

Las investigaciones de George (2003) es una mirada más humana del liderazgo. Para este autor, el desarrollo de diversos estilos de liderazgo solo ha servido para que los líderes busquen desesperadamente encajar en alguno, cuando en realidad se trata de ser auténtico en el rol en lugar de buscar parecerse a algo, o imitar a alguien. Se puede aprender de las experiencias de otros pero no hay forma de ser exitoso tratando de ser como los demás, de allí que se ha desarrollado una profunda desconfianza hacia los líderes. Para el autor las cinco dimensiones del Liderazgo Auténtico son: 1) buscar un propósito con pasión, 2) practicar valores sólidos, 3) liderar con el corazón, 4) establecer relaciones duraderas; y 5) demostrar auto-disciplina. Todas estas cualidades provienen de la dimensión humana del ser.

Según plantea el autor a partir de cientos de entrevistas a distintos CEOs de grandes empresas, es necesaria una nueva clase de líderes de negocios para el siglo XXI. Líderes auténticos, los cuales busquen demostrar pasión por su propósito, practiquen sus valores consistentemente, desarrollen relaciones significativas y de largo plazo, y tengan la autodisciplina para obtener resultados, en una frase, que sepan quienes son. El liderazgo no requiere nacer con cierto conjunto de características específicas o rasgos de líder, el liderazgo emerge de la propia historia de vida personal.

Más recientemente, ante la necesidad de propiciar liderazgos más capaces de responder a las necesidades humanas por encima de las organizacionales, Jensen y Luthans (2006) demostraron como el estilo de liderazgo auténtico influía en las actitudes y en el bienestar de sus empleados y, por tanto, en el rendimiento de la empresa en general.

A partir de allí desarrollaron un modelo capaz de resaltar la importancia de tres factores los cuales funcionan como antecedentes del liderazgo auténtico: las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el cual se desenvuelve y el capital psicológico positivo. Según este modelo, el líder auténtico suele mantener la creencia central de que todas las personas dentro de la organización tienen algo positivo para aportar, es capaz de descubrir las fortalezas de sus empleados y potenciar su desarrollo.

Esta forma de practicar el liderazgo encuentra puntos en común con el liderazgo ético que surgió a raíz de los escándalos de corrupción en grandes empresas. Este estilo de liderazgo se caracteriza por demostrar conductas normativamente apropiadas y promoverlas en los seguidores a través de la comunicación bilateral, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown, Treviño y Harrison, 2005, citado por Moriano, J., Molero, F. y LévyMangin, 2011). Según los autores, estos líderes son percibidos como personas morales, esta percepción se encuentra asociada a cualidades personales como la honradez y la confianza, pues estos líderes son abiertos a la crítica y se preocupan de forma genuina por su gente.

Walumbwa et al. (2008), plantearon que el liderazgo auténtico es un patrón de conducta el cual busca promover y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre líder y seguidores. Estos autores desarrollaron un modelo de liderazgo auténtico donde demuestran el impacto que este tiene sobre los colaboradores, el cual se ilustra en el gráfico No. 1.

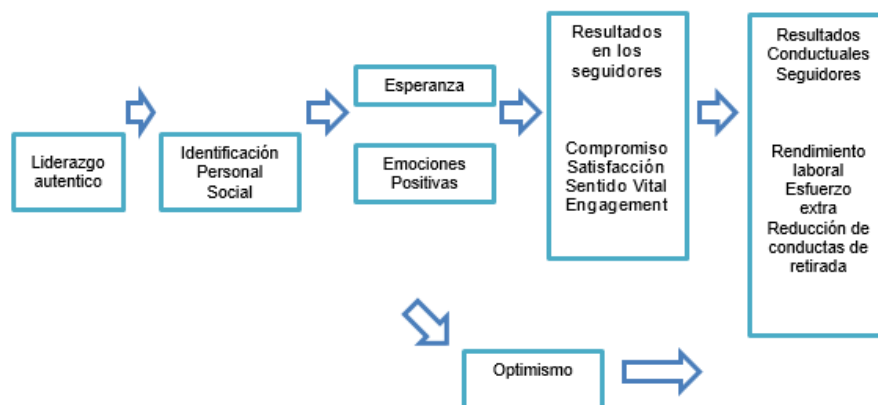


Gráfico No. 1. Modelo de Liderazgo Auténtico  
Fuente: Avolio et al. (2004)





Este modelo sumado a toda la evidencia empírica está mostrando las repercusiones reales, positivas y duraderas del líder auténtico sobre sus seguidores, sobre la empresa y en consecuencia sobre la sociedad, al promover ciudadanos felices, apasionados que persiguen beneficios colectivos por medio de la identidad que este líder genera en ellos, además de la confianza y lealtad, variables que también requieren ser estudiadas.

Por otra para Robbins y Judgen (2009) los individuos que ejercen este liderazgo saben quiénes son, conocen sus creencias y valores, y actúan abiertamente y de buena fe con base en estos. Son percibidos como personas éticas, por tanto, la primera consecuencia del liderazgo auténtico es la confianza. En el mismo año Barrio (2009) proponía dejar atrás la visión fragmentaria, mecanicista, individualista y deshumanizada sobre el liderazgo y pasar a una visión más orgánica e integral que vincule y conecte la visión, la vida y los valores del ser humano, dimensiones que se retroalimentan de forma permanente. Han surgido nuevos modelos de liderazgo, donde el líder pone énfasis en sus valores morales, autoconciencia, sentimientos y emociones, y además es capaz de inspirar a los seguidores a través de sus mensajes (Gil, y otros; 2011, citados por Nardiz, 2016)

Chornet (2015) coincide con Kernis y Goldman (2006) al afirmar los líderes auténticos actúan siempre siendo fieles a sus ideas y valores, de allí viene su carácter genuino por cuanto estos autores al igual que George (2003) enfatizan que no se puede llegar a ser un líder efectivo a través de la repetición del comportamiento de otros líderes. Es a través del autoconocimiento como capacidad que permite incorporar nuevas experiencias y aprendizajes en la forma de percibir el mundo, donde es posible impactar en la forma de hacer el liderazgo.

Las posturas antes expuestas coinciden en que el líder que es capaz de mostrarse tal como es, genuino y transparente, genera un vínculo de confianza sólido y perdurable con sus seguidores, promoviendo un desempeño positivo, el logro de metas consistentes y el bienestar de los empleados. Sin embargo, es necesario seguir adentrándose en la investigación sobre este tema para descubrir los elementos de la vida profunda de ese líder, de donde emerge su coherencia en el vivir, entendiendo que la condición humana y sus diferencias individuales son susceptibles de inhibirse o potenciarse a causa de diversidad de factores internos y externos que actúan en una relación sistémica permanente en constante cambio.



Al ser capaces de comprenderla se devela la mayor cantidad de variables las cuales pueden estar asociadas a las distintas formas de liderazgo existente en los gerentes actuales, sus matices culturales, históricos, familiares implícitos en la actuación del líder, será factible impactar sobre ellos transformando al ser para influir sobre el hacer. Es imperativo hoy, que los líderes de toda empresa muestren verdadera coherencia entre lo que son, hacen y comunican. Esto deviene en la confianza expuesta y recibida de sus seguidores logrando además trascender y dejar un legado.

### **El líder venezolano**

Arocha (2016), señala que se viene hablando de liderazgo por décadas, ya que a través de él se logran altos niveles de productividad y eficiencia. De igual forma, piensa que el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los colaboradores modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

Así mismo, el autor antes mencionado hace énfasis de este tipo de líder como un ser asertivo para impulsar a su personal, pero con la suficiente paciencia en que logren su propio camino, con buena disposición a los cambios, creando el clima organizacional óptimo para alcanzar los objetivos trazados. Considera que este ocupa uno de los perfiles importantes en toda organización, porque potencia el desarrollo de sus colaboradores, los motiva, programa su capacitación, los valora, los inspira y prepara el ambiente para lograr los cambios en los negocios, para lograr los resultados de los objetivos organizacionales planteados.

A este punto es relevante analizar algunas características de los líderes venezolanos que dan cuenta de la necesidad de evolucionar hacia liderazgos más genuinos y empáticos. El estudio de Avellan y Márquez (2008), permite un acercamiento al perfil del gerente venezolano en su función como líder de empresas que se enfrenta diariamente a grandes desafíos para su supervivencia en un ambiente cada vez más inestable.

Este perfil se obtuvo a partir de la percepción de los propios gerentes y de sus colaboradores considerando cuatro perspectivas de actuación: estructural, de recurso humano, política y simbólica. Se destacan brevemente algunas características de estos gerentes y la influencia de ciertas variables personales sobre la efectividad en la conducción de las empresas del país.





En cuanto a la perspectiva estructural, estos líderes muestran preferencia por diseñar estructuras y cadenas de mando definidas, solución de problemas organizacionales sin prever el impacto en la gente lo cual generaría centralización de decisiones, poca comunicación entre otros impactos. En la perspectiva de recursos humanos se encontraron conductas orientadas a valorar la participación, comunicación clara, reconocimiento al trabajo pero poca sensibilidad ante los problemas o necesidades de los colaboradores, más interés en el poder que en el servicio.

En la perspectiva política se observaron habilidades para enfrentar conflictos, negociar y crear alianzas, más no para influir y persuadir. En la perspectiva simbólica resalta la capacidad de generar lealtad, transmitir la visión pero no inspiran a sus colaboradores ni se muestran carismáticos. Este estudio puso de relieve la necesidad de desarrollar formas de influencia basadas en la cooperación y el manejo de las emociones, un liderazgo más respetuoso de las diferencias y las necesidades del otro, para generar un vínculo más fuerte entre el líder y sus seguidores, aspectos de suma relevancia en una sociedad donde prevalece la injusticia, la desigualdad y la exclusión.

Loaiza y Torres (2018) coinciden con Naim (2001, citado por Loaiza y Torres, 2018) al afirmar que la nueva Venezuela para ser competitiva, requiere de líderes altamente calificados y que a su vez se ocupen de superar las brechas que pueden estar limitando su desempeño. De allí se ve el liderazgo como proceso de influencia mutua entre el líder y su equipo; requiere de habilidades comunicacionales y del componente humano-emocional, con el fin de lograr la armonía en dicho proceso.

Una de las razones que motivaron el estudio responde al hecho claro de que cada vez más líderes y gerentes venezolanos se muestran motivados en ampliar su formación en competencias de liderazgo y coaching, lo cual evidencia la importancia que para las empresas venezolanas está adquiriendo el cambio del estilo de gerencia conservador y autocrático, atado al viejo modelo de capataz y enfocado rígidamente en el resultado, para transitar a un estilo que responda a las exigencias organizacionales actuales, priorizando la comprensión del ser integral, promoviendo la participación y transformación humana.



Estos autores coinciden con Gascón (2012, citado por Loaiza y Pirela, 2015) en que los líderes de esta región muestran estilos los cuales buscan combinar un liderazgo carismático con rasgos autoritarios, patrones de comunicación orientados más a la tarea que a la gente, carentes de empatía lo cual dificulta emprender acciones en conjunto con el equipo para alcanzar la visión propuesta.

Entre las competencias analizadas por estos autores vale resaltar que el puntaje más bajo estuvo en la capacidad reflexiva, referida a establecer espacios de revisión para cuestionarse en su relación como líder y propiciar ejercicios reflexivos frecuentes para evaluar el antes, el durante y el después de los procesos con su equipo.

Al respecto, Echeverría (2006, citado por Loaiza y Pirela, 2015) indica que la capacidad reflexiva le permite al líder aprender de su accionar, reflexionar acerca del desempeño de su conversación y fomentar encuentros para evaluar el antes, el ahora y el después de los procesos, con el fin de reconducir desviaciones y obtener aprendizaje. He aquí una excelente oportunidad de continuar desplazándose hacia estados más reflexivos, necesarios en la gerencia venezolana.

### **Liderazgo tóxico**

En contraste con lo anterior, Moreno (2011) describe las características del líder tóxico que suele encontrarse en el entorno empresarial latinoamericano, generando consecuencias negativas tanto a nivel físico como mental de los colaboradores, en detrimento de la rentabilidad y productividad de la organización. Considera que un líder tóxico es una persona la cual ha recibido autoridad formal para desempeñar un cargo de dirección, realiza acciones que afectan negativamente el bienestar de las personas, genera resultados contraproducentes y trabaja en función de sus intereses personales. Es lo contrario a un líder efectivo, genuino, coherente.

Este autor ha identificado conductas comunes en estos líderes con efectos nefastos para sus equipos de trabajo: a) uso de castigos e intimidaciones, b) maltrato personal, c) clonado de equipo, d) robo de créditos. Este autor va más allá y relaciona este tipo de liderazgo con criterios clínicos para el diagnóstico de trastornos de personalidad usados en el campo de la psicología como una forma de mostrar que estos líderes tienen factores de disfuncionalidad personal los



cuales podrían explicar su comportamiento al frente de equipos y la conducción de empresas. Con un efecto negativo y perdurable en las personas.

Por su parte Lipman (2005), identifica este tipo de liderazgo como deficiente, dado los efectos visiblemente negativos en la organización, y la fuente puede ser desde la incompetencia, o falta de atención con intención. Este autor separa este estilo de líder en tres partes 1) Aparente falta de preocupación por el bienestar de los subordinados. 2) Personalidad que afecta negativamente al ambiente de la organización y 3) Convicción de los subordinados que el líder está motivado principalmente por intereses propios.

Almeida y Moreno (2012) alertan sobre la disfuncionalidad familiar y social como un factor de riesgo para liderazgos tóxicos, destructivos o incompetentes, sobre todo porque el líder ejerce una influencia principalmente psicológica sobre los demás, ésta puede ser positiva o negativa para lograr los objetivos empresariales. Si el líder trae consigo disfuncionalidad, el resultado a esperar es negativo mientras que si éste líder es una persona con características funcionales y adaptativas, logrará no solo los objetivos empresariales sino un aprendizaje transformacional a todos los niveles del sistema.

Esto es el origen de las conductas disfuncionales identificadas en numerosos líderes las cuales generan efectos serios y permanentes en aquellos a quienes dirigen, tanto en su salud mental, bienestar como rendimiento laboral. También está relacionado con aspectos éticos en el ejercicio del liderazgo, al no ser capaces de discernir entre lo correcto y lo incorrecto para el bien común.

Si se considera este fenómeno contraproducente para toda organización sumado a las estadísticas de empleados no comprometidos con su empresa, el impacto de la persona que ejerce el liderazgo sobre los equipos, descubrir y potenciar las variables relacionadas con su dimensión humana y desarrollar a partir de allí capacidades de dirección más efectivas (Urbano, Cabrera y Torres, 2011)

### **La dimensión humana del ser líder**

Tanto los comportamientos tóxicos descritos por Lipman (2005) y Moreno (2014) como las conductas positivas planteadas por Walumbwa et al. (2008) tienen origen en la dimensión humana del liderazgo. Como proceso ejercido por personas, no es descabellado analizar cómo las experiencias de vida, la cultura y el ambiente



donde se desarrolle se constituyen en la base de sus valores primarios, temperamento y estructura de personalidad, que luego van a estar presentes en el potencial líder. Cuando el ambiente social (hogar, escuela, otros espacios sociales), son nutritivos para el individuo, sus creencias sobre sí mismo, las demás personas y el mundo en general son funcionales y positivas.

Lo antes expuesto genera también un comportamiento social positivo pues la persona es capaz de adaptarse a normas de convivencia, respeto y solidaridad de forma natural porque lo aprendió desde sus primeras experiencias de vida. Ocurre lo contrario cuando la persona se desarrolla en ambientes negativos, cargados de crítica o desafíos difíciles de lograr.

Desde el punto de vista ontológico, en cada persona existe un observador de la realidad con una mirada subjetiva, determinada por múltiples factores personales, históricos y culturales, los cuales hacen que tal realidad sea permanentemente enriquecida y recreada por otros nuevos puntos de vista. Esto es posible gracias a nuestros modelos mentales y nuestra condición biológica y social que tiene lugar en la interacción con el otro. Cada modelo mental es una representación única y singular del mundo, el cual cada persona usa para hacer comprensible aquello sucedido en la sociedad y en la naturaleza.

Con base a los postulados antes analizados, las personas con quienes hemos vivido y trabajado, los lugares donde hemos vivido y nuestras experiencias emocionales, entre otras, definen el tipo de modelos mentales con que funcionamos. Cada persona va construyendo un conjunto de modelos mentales que le es propio y le sirve para tomar decisiones, para dialogar – y en ocasiones para no hacerlo – con los otros y para comprender los acontecimientos del mundo, de algún modo permiten darle sentido y dirección a la vida. Son los mapas de ruta creados en el proceso de vivir, producto nuestras propias experiencias individuales nos hacen únicos como personas.

Estas maneras poco comunes adoptadas por cada uno de nosotros para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo del mundo, el cual de alguna manera será diferente del modelo de otra persona.



La cultura entendida como un conjunto de rasgos distintivos espirituales, afectivos, materiales que son propios de una sociedad o grupo social incluyendo sus modos de vida, sistema de valores, creencias y tradiciones así como los derechos fundamentales del ser humano, acepta implícitamente la diversidad cultural. Esto significa que cada grupo social desarrolla una identidad capaz de definirlo así como de coexistir con otras en armonía y le otorga una connotación particular a la configuración de cada modelo mental, de allí que tiene un papel crucial en la personalidad, autoestima, autoeficacia, sistema de creencias, capacidad adaptativa y mecanismos de regulación utilizado por cada persona en su interacción con el ambiente social. Además, esta persona interactúa con diferentes contextos sociales que van impactando su biología, su estructura y sus modos de vida.

Es lo que nos distingue como seres humanos, y es donde podemos encontrar las repuestas a muchas interrogantes sobre el comportamiento humano tanto en lo individual como en lo colectivo. Es entonces la dimensión humana, que, al juzgar por los desafíos morales, económicos, espirituales, emocionales, atravesados en el mundo, necesita ser vista, comprendida y transformada.

En consecuencia, las tendencias de hoy día cobran fuerza sobre los estilos de liderazgo más positivos hablan de la ética, la coherencia, emociones positivas e integridad como elementos diferenciadores. Sin embargo, mostrar estas cualidades en el rol de líder no será posible sin comprender la estructura interna de valores, de integridad y de principios que lo rigen como ser humano y que modulan sus relaciones con los demás.

## **METODOLOGÍA**

El estudio tuvo como propósito estudiar la dimensión humana del líder, comprender su historia, su forma particular de ver el mundo y relacionarse con él, para determinar los factores que en él interactúan y le dan coherencia a su vida para plantear un nuevo enfoque de liderazgo más coherente con la forma de ser y hacer de la persona que ocupa el rol en un momento determinado, para lo cual adoptó un paradigma de investigación cualitativo, tomando en consideración los argumentos de Martínez (2011, p.16) quien señala que este tipo de trabajos “desarrollan procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes,



hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social”.

De este modo, el enfoque metodológico aplicado se guio por un método de exploración documental, identificado por Arias (2006) como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.

## RESULTADOS

### Propuesta de un nuevo enfoque: Liderazgo Coherente

La exhaustiva revisión documental acerca de la dimensión humana del liderazgo, lleva a proponer un nuevo enfoque a partir del constructo liderazgo coherente como una primera aproximación al estudio del liderazgo a partir de tres elementos diferenciadas e interrelacionadas: El *ser reflexivo*, donde se asume la individualidad de cada líder que se hace único a partir de su historia de vida, significantes culturales, valores centrales, modelo mental y estructura de personalidad además de su ilimitada capacidad de autoconocimiento y reflexión; asidero de las posibilidades de transformación humana.

El *ser relacional*; que asume a un individuo actuando fiel a su propósito, orientado por sus valores y se vincula con otros para ver y verse, construye redes de apoyo nutritivas, mantiene un balance entre sus motivaciones internas y externas para crear oportunidades de logro.

El *ser trascendente*; que asume un individuo con plena consciencia de su ser reflexivo y su ser relacional posicionado de su rol: lidera personas, las transforma y se transforma a sí mismo, conduce equipos sinérgicos, conectados, inspirados por una visión compartida, diseña planes y estrategias empresariales promoviendo organizaciones saludables, sostenibles, y se percibe responsable de aportar al mundo y al bien común. Es un líder que trasciende, su rol va más allá de sí mismo; deja un legado en los espacios donde convive y ve materializado su propósito de vida.



Esta visión del ser líder desde una concepción más humana, comprende que el ser reflexivo no se desvincula del ser relacional, no se fragmentan, se nutren y se dan vida permanentemente, buscan la trascendencia (ser trascendente) y por ello actúan conforme a lo que son, están conscientes de sus virtudes y limitaciones para ser cada día una mejor versión de sí mismos. El gráfico No. 2 muestra los elementos del constructo propuesto.

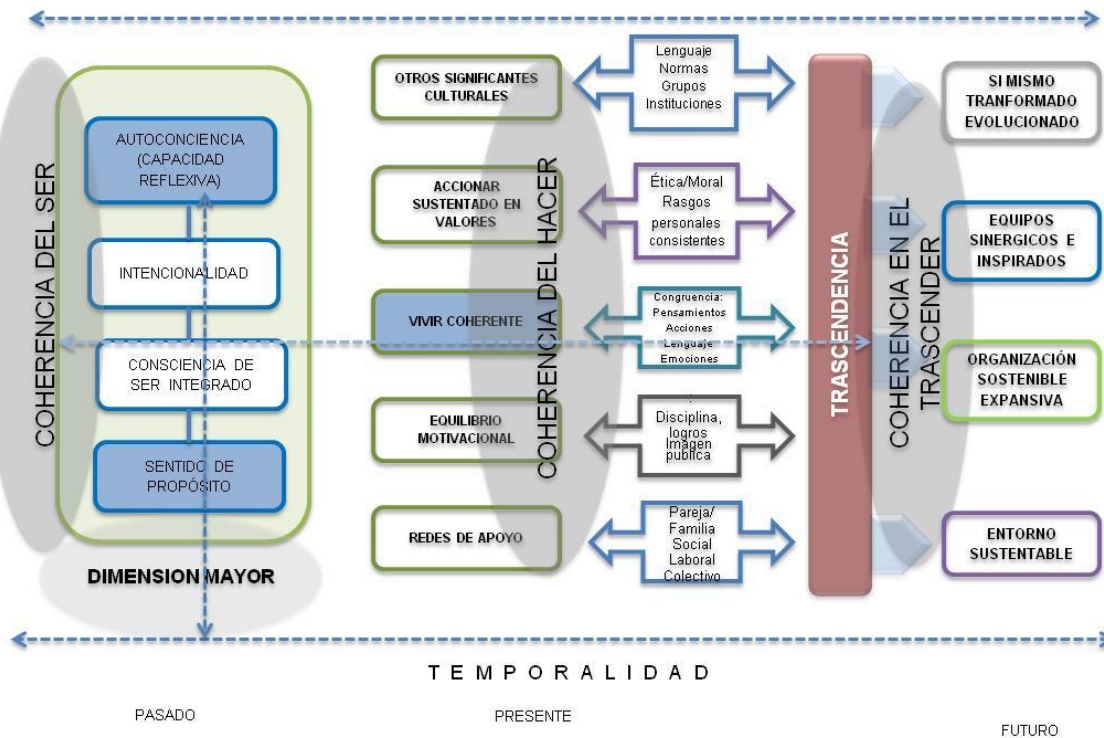


Gráfico No. 2. Constructo Liderazgo Coherente  
Elaboración propia del equipo (2021)

En el gráfico No. 2 se ilustra que el autoconocimiento es la dimensión principal en el constructo teórico propuesto, entendida como la fuente de la capacidad reflexiva del ser humano donde ocurren los procesos de transformación profunda, que les permiten observarse, crecer y evolucionar. Es la consciencia del ser que diferencia a cada individuo de los otros y los hace únicos en su naturaleza biológica, emocional, humana.



Como se observa en el gráfico No. 1, la dimensión más compleja del liderazgo coherente se cimienta en la coherencia del ser, el ser reflexivo; de modo que las acciones de formación y desarrollo diseñadas para los líderes deben impactar en esta dimensión, así como en su sentido de propósito, transformarlos en su mundo interior para luego incorporar cada nuevo aprendizaje en su vivir coherente. Y garantizar la trascendencia en el rol que ocupa.

Entendiendo esta mirada, el ser líder nunca se separa del ser reflexivo o relacional, el líder coherente practica auto observación, reflexiona, incorpora nuevos aprendizajes en su mundo de coherencias para luego articularlos en el ejercicio del rol, y discernir las prácticas que se ajusten a cada desafío. No se trata de acogerse a un estilo de liderazgo, se trata de ser flexible en sus prácticas para lograr objetivos claros en función de la realidad emergente, así lo hace en su vida, así lo hará entonces como líder. No dejamos de *ser*, para *ser líderes*. Nuestras historias y paradigmas nos acompañan, son el filtro con el cual nos adentramos al mundo, parte de ese mundo aparece al practicar el rol de líder.

El liderazgo es una dinámica compleja la cual cobra vida en una relación de largo plazo con otros que busca el bien común de todos. Hay muchos ejemplos en la historia de líderes que han contribuido a mejorar el mundo aplicando tres elementos inconmensurables: valores sólidos, pensar en el bien común y proyectar a largo plazo.

Entonces, es necesario promover en los líderes venezolanos la búsqueda de la coherencia en sus acciones, su capacidad reflexiva para verse y reconocerse individuos y luego líderes, su consciencia acerca de todo aquello que incorpora a su estructura mental, matiza la forma de pensar, y ésta antecede a la forma de actuar. Sin modificar tal estructura mental, o paradigma, no cambiará el accionar.

Se trata de humanizar la práctica del liderazgo, fomentando el mayor autoconocimiento posible, convirtiendo a estos líderes en personas más genuinas, flexibles, empáticas, confiables, porque con coherentes desde el ser, hasta el hacer y trascender. Esto los habilita para confluir con sus equipos de trabajo en el logro de objetivos que tienen un significado de valor para todos, y para la organización, esta confluencia se sustenta en la confianza y lealtad que el líder ofrece a quienes lo siguen, pues se construye un vínculo que permanece incluso cuando el líder ya no está. Ese es su legado.



Si no se transforma el ser, no se transforma el líder. ¿Cómo entonces desarrollamos líderes sin explorar y comprender su dimensión humana? ¿Cómo evoluciona un líder que no es capaz de reconocerse? ¿Es posible trascender sin transformarse? No es ese acaso el deseo de todo líder? Un liderazgo coherente pasa por comprender cómo se unen todas las partes de ese todo que somos como individuos. Es el principio de todo proceso de crecimiento.

Las organizaciones no necesitan mejores líderes, necesitan líderes dispuestos a pensar distinto, y eso pasa por el valor de transitar un camino de transformación constante. Ciertamente, estamos influenciados por la cultura, pero no determinados por ella. Ese camino significa ir probando los propios talentos, capacidades, seguridad personal, fortaleza interior para asumir el riesgo que implica probar distintos caminos en el ser líder.

En ese sentido Urbano et al. (2011) rescatan aspectos de la personalidad de los líderes los cuales aseguran el éxito al enfrentar los desafíos cada vez más constantes, nuevos y numerosos que enfrentan las organizaciones. El proceso de liderazgo implica hoy, que éstos propongan, desarrollen, se vinculen con otros para aprender, pero también se muestren vulnerables, se equivoquen, como parte de un proceso natural de aprender.

Esta apertura al aprendizaje viene de una postura reflexiva, donde el líder sea capaz de formularse preguntas como ¿estoy aprendiendo con lo que hago? ¿Con lo que escucho de mi equipo? ¿Mi gestión es coherente con mis valores? ¿Estoy materializando mi propósito?. A eso están llamados los líderes de hoy, mirarse a sí mismos antes de mirar al equipo, al mercado, a la organización. No en vano Covey (2010, citado por Urbano, 2011) mencionaba que el liderazgo en el siglo XXI será de aquellas personas con autoridad moral, dadas al servicio, que sientan lo mismo que su equipo, al que le digan lo que necesita escuchar sin adulaciones.

## **REFLEXIONES FINALES**

Esta propuesta teórica busca ofrecer una mirada distinta para abordar el fenómeno de liderazgo el cual se torna cada vez más complejo, por cuanto involucra tres entidades básicas: el ser humano, con su bagaje cultural, su historia, experiencias, emociones, educación, hábitos, modos de actuar, formas de comunicar; la organización, sujeta permanentemente a cambios por diversas



fuerzas que la impactan: fuerza de trabajo, tecnología, planes, estructuras, flujos de información, y el entorno influenciado por la globalización, big data, complejidad, volatilidad, crisis socio-económica, turbulencia de los mercados, competencia, tendencias sociales y geopolítica mundial.

Es necesario desde la teoría y la praxis humanizar la comprensión del liderazgo, de las variables disposicionales que configuran particulares formas de llevar adelante procesos de conducción, de modo que la preparación y cualificación de estos líderes tenga un alcance mayor, a las técnicas y estrategias ya probadas para enfocarse más en la transformación del ser.

Antes de poner el foco en la formación y desarrollo de competencias en los líderes, es necesario contribuir en el fortalecimiento de su principal competencia: su autoconocimiento, conocer y reconocer su propio yo, la autoconciencia, quizás la habilidad más importante a desarrollar pues requiere coraje y honestidad para analizar sus propias experiencias de vida. Entendiendo esto, estaremos más cerca del lado humano del líder y podremos promover los espacios de transformación que les permitan ser consistentemente exitosos.

Hasta el momento las diversas teorías y enfoques de liderazgo estudiados están mostrando la necesidad de continuar explorando las variables que permitan generar nuevos modelos explicativos de los factores asociados al comportamiento humano en su interacción con el mundo, mismos que deben aplicarse en el estudio de la práctica del liderazgo, abordando los principios sobre la naturaleza del ser humano y la conducta social.

Estamos ante una clara demostración de que el liderazgo es eminentemente una acción humana, por lo tanto, el foco debe estar en principio en las variables propias de cada sujeto la cual lo definen, tales como sus historias, creencias, experiencias, aprendizajes, personalidad, valores, habilidades, estas variables han sido el resultante de la interacción de la persona en un contexto social, cultural, geográfico e histórico particular, que estarán en juego de formas muy diversas cuando la persona este ejerciendo el rol de líder.

Entender esto, deriva en la concepción de que la organización es también, un contexto social, cultural, geográfico, con una estructura, dinámica, percepciones, lo cual hace de ella una realidad única influida y transformada por el líder y en el proceso, éste también se transforma, dado que es un flujo permanente de



retroalimentación y acción. En la medida que el líder sea más coherente podrá comprender el alcance de este flujo de retroalimentación sobre sí mismo y sobre los otros, y esto será el primer elemento determinante de su efectividad. Se trata de continuar evolucionando hacia visiones teóricas cada vez más integradoras que favorezcan la búsqueda permanente de propuestas orientadas a alcanzar niveles más elevados de bienestar, de rendimiento, sostenibilidad, sustentabilidad empresarial y social.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, S. (2013). Influencia de factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo. PUCE. Quito, Ecuador

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Editorial Episteme. Quinta Edición. Venezuela.

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A.

[https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_M%C3%81S\\_ALL%C3%81\\_DE\\_LOS\\_H%C3%81BITOS\\_EFECTIVOS\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_PLUS\\_EFFECTIVE\\_HABITS](https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS)

Avellan, M. y Márquez L (2008). El gerente venezolano como líder. Revista Debates IESA Volumen XIII. Número 1.

Barrio, C. (2009). Liderazgo orgánico y su adaptación a la comunicación remota. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-org%C3%A1nico-y-su-adaptaci%C3%B3n-la-comunicaci%C3%B3n-remota-corbeto>

Chornet, F. (2015). Estudio del Coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento., Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir). Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do>

Fredrickson, B. (2003). The value of positive emotions. American Scientist, 91, 330-335.

Ganga, F., Navarrete, E. y Suarez, W. (2017). Aproximaciones a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. Revista Venezolana De Gerencia, 22(77), 36-55. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22497>



- George, Bill (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass
- Jensen, S., y Luthans, F. (2006). *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kernis, M. y Goldman, B. (2006). *A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research*. En Mark, Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego: Academic Press
- Lipman, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). *Liderazgo en organizaciones venezolanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*. 69(152 – 171)
- Loaiza C. y Torres, E. (2018). *Liderazgo y Coaching Ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector alimentos y bebidas*. *Revista Vision Gerencial*. 2(224 – 234)
- Martínez, J. (2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. *Revista Silogismo*. Año 8, No. 1 (Julio – Diciembre 2011), pp. 1-43
- Moreno, J. (2011). *Liderazgo tóxico: Consecuencias para las organizaciones*. *Revista PUCE* (93), 297 – 317. Quito, Ecuador.
- Moriano, J., Molero, F. y LévyMangin, J. (2011). *Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España*. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Nardiz, I. (2016). *La influencia del liderazgo autentico en la cultura de seguridad de las organizaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Urbano, H, Cabrera, D. y Torres, U (2011). *Los líderes en el Siglo XXI. Entramado*. Vol 7. No. 2, 2011 (Julio – Diciembre). Colombia.





Urriola, R. (2014). El mostrador. Blog de contenido. Disponible en:  
<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2014/09/23/fracaso-del-sistema-87-de-empleados-no-estan-contentos-con-sus-empleos/>

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theorybasedmeasure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.