

LA ÉTICA Y SU PAPEL EN LA COMPRENSIÓN DEL LIDERAZGO

Pablo Ruiz Palomino, Pablo.Ruiz@uclm.es
Carmen Ruiz Amaya, Carmen.Ruiz@uclm.es
Ricardo Martínez Cañas, Ricardo.Martinez@uclm.es
Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

El fenómeno del liderazgo ha atraído desde siempre una gran atención por parte de la comunidad académica y profesional. Sin embargo, la comprensión de este fenómeno dista mucho de lo esperado en función del esfuerzo realizado para ello. En este sentido, se han realizado una gran cantidad de estudios que han tratado de entender y conocer la naturaleza del liderazgo pero, mayoritariamente, desde una perspectiva transaccional. Evidentemente, su aportación ha sido fundamental en la mayor comprensión de este fenómeno organizacional pero nuevas perspectivas teóricas más enriquecedoras parecen surgir desde el ámbito académico y profesional en un intento de seguir progresando en su conocimiento. El liderazgo sólo se entiende en un contexto plural, esto es, un líder siempre necesita de sus seguidores. Por tanto, parece necesario poner énfasis en el aspecto de las relaciones y esto lleva ineludiblemente unido la consideración de la ética. Los enfoques de liderazgo transformacional, servidor y antropológico superan al enfoque transaccional en esta faceta y, por ello, el estudio de los mismos será el objetivo de este trabajo, siempre con el interés de contribuir al mejor y mayor conocimiento del proceso de liderazgo en el funcionamiento organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo es uno de los temas organizativos que más se ha desarrollado e intrigado a los investigadores durante siglos (Burns, 1978). Así, Bass y Stodgill (Bass, 1990) observan, que el interés sobre este término existía ya en las obras clásicas de griegos y romanos, en el viejo y nuevo testamento de la Biblia y en los escritos de los antiguos filósofos chinos. Esta relevancia se muestra, además, en el elevado número de definiciones existentes en la literatura sobre este término. Bass (1990), en una revisión exhaustiva de la literatura de liderazgo cita alrededor de 3000 estudios empíricos. De entre la innumerable cantidad de definiciones, destacamos la revisión realizada por Yukl (1994) y complementada por House (1998) que aparece en la siguiente tabla y a la que se la añadieron nuevas aportaciones interesantes (ver Tabla 1).

Sin embargo, a pesar de la atención dada a este tópico, no existe acuerdo sobre lo que distingue a un líder del que no lo es (Jago, 1982). Burns (1978:1) añade, incluso, que *“el liderazgo es uno de los fenómenos menos comprendidos sobre la tierra”*. Esta situación no provoca que se le reste interés a este término, ya que, a pesar de la oscuridad conceptual existente, parece innegable la necesidad de los líderes en cualquier contexto que incluya a personas. Siguiendo a Bennis (1990), los líderes son necesarios en todo grupo de personas, esto es, siempre debe haber alguien que marque las pautas bien de modo formal o informal, ya que, de lo contrario, puede que no se cumplan los objetivos que se han propuesto y/o puede que se eludan responsabilidades. Por ello, es necesario

Tabla 1. Principales definiciones sobre liderazgo

Autor y año	Definiciones
Stodgill, (1974), citado en Yukl, (1994), pag. 2	El liderazgo es <i>“la iniciación y mantenimiento de la estructura en expectativas e interacciones”</i> .
Hemphill & Coons, 1957, citado en Yukl, (1994), pag 2	El liderazgo es <i>“la conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se dirige hacia un objetivo compartido”</i> .
Tannenbaum, Weschler & Masarik, (1964), citado en Yukl, (1994), pag. 2	El liderazgo es <i>“la influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos”</i> .
Berlew, (1974), citado por House, en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es <i>“el proceso de instalar en otros una visión compartida, creando oportunidades valiosas, y construyendo confianza en la realización de valores y oportunidades compartidos”</i> .
Burns, 1978, citado por House, en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es <i>“inducir a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de líderes y seguidores”</i> .
Hosking, (1988), citado en Yukl, (1994) , pag. 3	Los líderes son <i>“aquellos que de forma consistente, hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan ”</i> .
Jacobs y Jaques, (1990), citado en Yukl, (1994), pag. 3	El liderazgo es <i>“un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo, y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo”</i> .
Astin, (1993), citado por House en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es <i>“un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen”</i> .
Koontz y Weichrich, (1994) pag. 490.	El liderazgo es <i>“el arte o proceso de influir sobre personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el logro de las metas del grupo”</i>
Robbins (1999), pag. 347.	El liderazgo es <i>“la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”</i>

Fuente: Elaboración propia

que continuamente nos esforcemos en comprender mejor este fenómeno con la intención de mejorar su efectividad y, en consecuencia, la efectividad del ente organizacional, que se caracteriza por albergar una comunidad de personas que interactúan para la consecución de ciertos fines. En este sentido, parece existir cada vez una mayor preocupación por incluir el rasgo de la ética como un valor importante que todo líder organizacional debería interiorizar y, a su vez, expresar en las frecuentes relaciones que mantiene con sus colaboradores organizativos (Treviño et al., 2000). La ética es un valor esencial para el desempeño y rendimiento en la actividad laboral (Mortensen et al., 1989) y se está empezando a percibir como un factor indispensable para continuar aportando valor a la sociedad actual y futura. Concretamente, en el contexto empresarial, su importancia queda reflejada en el elevado número de investigaciones y trabajos empíricos que muestran el valor empresarial que se genera a través de ella (p.e. Koh y Boo, 2001; Schwepker, 2001). Y es que si bien es cierto que la empresa tiene la obligación moral de conseguir beneficios, también lo es el hecho de que el ámbito empresarial tenga que ver con personas y relaciones entre ellas, en donde la ética juega un papel muy importante (Al Gini, 1996). De ahí que, en palabras de Solomon (1996:1), *un líder ético sea un rasgo esencial para cualquier buena organización*. Por tanto, nuestra preocupación en este trabajo residirá en poner en relieve aquellos enfoques o perspectivas teóricas sobre liderazgo que favorecen o incluyen implícitamente la ética, ya no sólo por la importancia de ésta en el ámbito empresarial, sino porque permitirán mejorar la comprensión de este fenómeno, el cual, según diversos autores (p.e. Ciulla, 1995), toma su esencia en ese mismo rasgo: la ética.

2. ENFOQUES TRADICIONALES SOBRE LIDERAZGO

Si bien desde la literatura pueden vislumbrarse ciertos rasgos centrales al concepto de liderazgo¹, es evidente la amplia diversidad conceptual existente entre las numerosas definiciones del mismo que se han sucedido a lo largo de la historia; especialmente en lo referente a las relaciones entre líder y seguidores -concretamente en los medios empleados para que los individuos realicen las tareas y en cómo se decide lo que se hace (obediencia, consentimiento voluntario, reflejo de propósitos mutuos, etc.) (Ciulla, 1995). Sin embargo, no parece que se trate propiamente de definiciones, sino más bien de teorías de liderazgo (Ciulla, 1995), en las cuales nos centraremos a continuación por su utilidad en la total comprensión de este fenómeno organizacional. Así, dada la importancia que el liderazgo y su comprensión ha ostentado y ostenta para el ámbito académico, se ha realizado tal cantidad de estudios sobre el concepto, que en función de la perspectiva de análisis, podemos agrupar -la gran mayoría de ellos- bajo tres enfoques clásicos: el enfoque de los rasgos, el enfoque centrado en el comportamiento y el conocido por situacional o contingente.

El enfoque de los *rasgos* constituye el primer intento de explicación del fenómeno del liderazgo. Se centraron en la búsqueda de aquellas características que distinguían a los líderes del resto de las personas. Así, durante años, un grupo heterogéneo de investigadores estudiaron las características y principales rasgos de los grandes líderes con la intención de llegar a encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definir realmente al líder, lo que según Schermerhorn *et al.* (1987), sería de utilidad a los administradores para identificar a los individuos con los rasgos adecuados.

Tras numerosas investigaciones realizadas, no se observa que los líderes presenten unas determinadas características que permitan diferenciarlos de los que no lo son, ya que se obtuvieron tal cantidad de rasgos, que incluían prácticamente a casi todos los existentes. Aunque bien es cierto que los estudios parecen coincidir en que hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito. *Impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto*, son algunos de ellos (Robbins, 1994). Sin embargo, esto, por sí solo, no es suficiente para explicar un tema tan complejo como el liderazgo, ya que en él juegan un papel fundamental factores como las necesidades del grupo, los diferentes comportamientos o las características concretas de la situación. Así, si bien ciertas investigaciones sugieren que los rasgos contribuyen a un liderazgo efectivo, las investigaciones también sugieren que, por cuenta propia, no son suficiente para asegurar la efectividad (Bass, 1990). En consecuencia, puesto que este enfoque no dio los resultados deseados, el camino que se siguió después, se centró en estudiar, no al líder en sí, sino lo que *hace y cómo*, dando el nombre esto último al conjunto de teorías *conductuales*. Así, el impulso de la primitiva teoría conductual del liderazgo se centra en la conducta del líder ya que se creía que ésta afectaba, directamente, la eficacia del grupo humano -compuesto por el líder y los seguidores-. Esta creencia llevó a los investigadores a la identificación de patrones de conducta o estilos de liderazgo que lograban que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y cuyo interés residía, según Robbins (1999), en la posibilidad de diseñar acciones formativas para preparar líderes.

Realizando un pequeño esfuerzo de síntesis podemos decir que las principales aportaciones realizadas desde esta perspectiva conductual son la teoría Bidimensional, proporcionada por un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio y complementada en los años cincuenta por los estudios realizados por investigadores de la Universidad de Michigan (Robbins, 1999; Hersey et al. 1998); la teoría de los estilos de liderazgo de Likert (1961); el modelo de liderazgo de Blake y Mouton (1964) y la teoría del continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (1973). Así, por un lado, a partir de los estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan, se establecieron dos dimensiones fundamentales del líder: *la consideración hacia las personas* y *el interés por aspectos técnicos o de producción*. El cruce de ambas dimensiones constituían cuatro estilos de liderazgo fundamentales en donde se sugería que el liderazgo efectivo era aquel que combinaba un alto grado en ambas, algo también expuesto en la parrilla gerencial de Blake y Mouton (1964). Por otro lado, sin desviarse de las dimensiones anteriormente propuestas, Likert propone una clasificación de estilos que definió, sin embargo, en función del tipo de relación establecida entre subordinados y líderes (Hersey et al. 1998) y, al igual que Tannenbaum y Schmit (1973), en función del grado de participación de los subordinados. Los resultados de sus estudios en distintos ámbitos organizativos mostraron cómo el liderazgo orientado a las relaciones personales (equipos de trabajo, lealtad y confianza mutua) y, por tanto, el más participativo, conseguía los mejores resultados en términos de productividad (Hersey et al., 1998).

¹ Tradicionalmente se considera que el liderazgo se define como **poder** como relación -trascendiendo la posición jerárquica-, que necesita de **comunicación** para transmitir la consecución de unos **objetivos** que, además deben ser compartidos (Pascual, 1987) y que dirige los **valores** de la organización (Peters y Waterman, 1982). Pero sobretodo, su característica básica es la de **influencia**, esto es, conseguir que otros hagan algo (Ciulla, 1995).

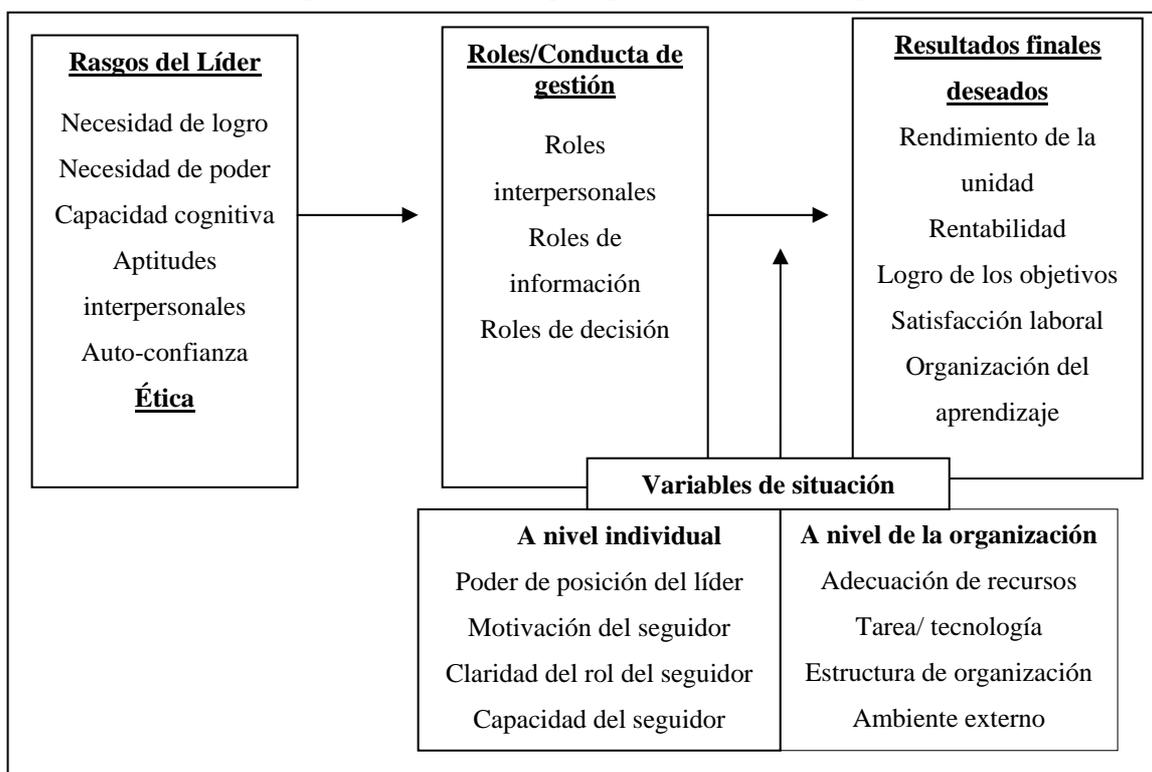
A pesar de los buenos resultados cosechados hasta el momento, quienes analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple hecho de aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. Se averiguó que no se podían formular declaraciones generales ya que los resultados variaban en función de las diferentes circunstancias. Esta imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen a una nueva dirección de estudio conceptual que se orientó hacia los factores situacionales y desembocó en las teorías de *contingencia* o *situación*.

Fue Fiedler (1967) quien propuso por primera vez las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Según este autor, quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encontrara y seleccionar para cada una el estilo de liderazgo más apropiado. En esta línea se encuentran también Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971), Hersey y Blanchard (1988) y, por último, Kerr y Jermier (1978), cuya teoría se basa en la idea de que no existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder.

Finalmente, este último enfoque teórico, al igual que los anteriores, también obtuvo críticas por parte de la comunidad científica, las cuales se orientaban, fundamentalmente, hacia la dificultad en la definición de las situaciones; concretamente, en la elección de las variables y en la ponderación de las mismas (Guarnizo *et al.*, 1999). No obstante, a pesar de las diversas críticas recibidas y, como puede apreciarse, de la enorme complejidad de este concepto, todos estos enfoques han contribuido de una forma notable a una mejor comprensión del liderazgo, máxime si se les considera a todos ellos de forma complementaria y no excluyente (Vélaz, 2000).

Así, Kreitner y Kinicki (1997), a partir del trabajo de Yukl (1989), aportan un marco conceptual interesante para la mejor comprensión de este término (ver Figura 1). En su modelo se puede advertir que ciertos rasgos del líder

Figura 1. Un marco conceptual para entender el liderazgo



Fuente: Kreitner y Kinicki (1997), a partir de G. Yukl (1989)

esenciales para formar un liderazgo eficaz (constituyendo la naturaleza ética uno de ellos), afectan a la capacidad de un individuo para llevar a cabo varios roles/conductas de dirección; y esto unido a diversas variables contingentes, contribuye a la eficacia del liderazgo en la consecución de los resultados finales deseados por la empresa. La propuesta de incluir la dimensión ética o moral como necesaria en la labor del líder de la empresa es también incluida por otros autores en diversos trabajos (p.e. Zaleznik, 1991; Ciulla, 1995; Kouzes y Posner, 1987,1993; Mendonca, 2001; Kotter, 1988). Esto no es sorprendente ya que en respuesta a los nuevos tiempos y valores que imperan en la sociedad (p.e dignidad de las personas, mayor sensibilidad a las incongruencias e injusticias, etc.), esta dimensión ética del liderazgo ha comenzado a absorber, y cada vez con mayor frecuencia, la atención de la comunidad académica. El liderazgo, además sólo se entiende en un contexto plural, es decir necesita de sus seguidores o colaboradores para actuar (Al Gini, 1996), por lo que la ética, que resulta necesaria en la interacción y en las relaciones (Rousseau, 1982: 188, 194), es esencial en el proceso de liderazgo, sobre todo, si como sugiere Wills (1994), el liderazgo tienen como tarea importante la de comprender al seguidor o colaborador. Este hecho se ha traducido en la generación de nuevas perspectivas teóricas de liderazgo que introducen y se centran más en el aspecto ético y que, por

ello, proporcionan una forma más global de entender este fenómeno. Así, se ha originado un nuevo paradigma en esta materia con la intención de contrastar la clásica concepción transaccional del liderazgo -la cual se encuentra muy bien representada en la mayoría de las teorías expuestas hasta ahora (Robbins, 1999:374)- con los enfoques de liderazgo transformacional, antropológico y servidor, que ponen más interés a la ética y cuyo estudio ocupará nuestra atención en las páginas posteriores.

3. NUEVAS PERSPECTIVAS EN LA COMPRENSIÓN DEL LIDERAZGO: ENFOQUES TRANSFORMACIONAL, ANTROPOLÓGICO Y SERVIDOR

Tomando como punto de arranque las tesis planteadas por Burns (1978), Bass (1985) percibe que, en la literatura, el liderazgo ha sido generalmente entendido como un proceso transaccional o de intercambio. Entendido de este modo, la relación entre líder y colaborador se considera como una *transacción* de intereses, en virtud de la cual, el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento. Así, el liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias (Bass y Steidlmeier, 1999). Para Burns (1978) se trataría de un enfoque egoísta de percibir el proceso de relación entre el líder y el colaborador, ya que cada uno recibe algo a cambio de otra cosa. Por eso mismo, Burns (1978) entiende que el líder transaccional es inmaduro, ya que antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores.

Para ciertos autores como Conger y Kanungo (1998), este tipo de liderazgo no se considera como tal, sino más bien como gerencia. Este tipo de liderazgo es característico del mayor número de relaciones líder-seguidor (Burns, 1978), en contraposición a aquellos otros tipos de liderazgo que se observan en menor grado en el ámbito organizacional, pero que, sin embargo, se consideran enriquecedores de la relación existente entre el líder y los colaboradores. Así, a pesar de que los buenos líderes transaccionales obtienen el máximo resultado de la relación económica o instrumental que han generado, el resultado es todavía mejorable mediante otro tipo de asociaciones o relaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente (Cardona, 2000). Este es el caso del liderazgo transformacional, cuyo ejercicio se considera como una expansión del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994). De este modo, mientras que el líder transaccional motiva a los subordinados a rendir como se esperaba, el líder transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente (Bass, 1985). En este sentido, Cascio (1995) muestra la relevancia que presenta este modelo de liderazgo en las actuales organizaciones (p.e interdependencia, interconexión, diversidad cultural, etc.) para obtener creatividad, imaginación y los mejores esfuerzos de los seguidores. Es más, existe una fuerte evidencia empírica que muestra que el liderazgo transformacional es más efectivo, productivo, innovador y satisface más a los seguidores que el liderazgo transaccional (Lowe et al., 1996). La mejora de este modelo con respecto al transaccional se llega a alcanzar, incluso, en términos éticos, ya que su mecanismo de funcionamiento le confiere una mayor probabilidad de ser ético (Kanungo y Mendonca, 1996).

Burns (1978) fue el primero en introducir el concepto de liderazgo transformacional y lo identificó como un proceso donde los líderes y los seguidores experimentan una elevación mutua hacia niveles mejorados de motivación y moralidad. Nos encontramos, entonces, con un tipo de liderazgo cuya diferencia con respecto al anterior reside en el proceso por el que el líder motiva a los subordinados y sobre el tipo de los objetivos establecidos (Hater y Bass, 1988). Así, refiriéndonos a las ideas planteadas por Burns (1978), el liderazgo transformacional no motiva a sus seguidores a través de apelar a las necesidades de menor nivel planteadas por Maslow (p.e. alimento, refugio, seguridad y afiliación), sino a través de un tipo de necesidades de orden superior (p.e. estima, autorrealización y el logro de los talentos y potencialidades personales) (Whetstone, 2002).

El gran interés que presenta este modelo de liderazgo con respecto al anterior recae, principalmente, en la mejora de la relación líder-seguidor, ya que este vínculo en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio lo hace, más bien, sobre aspectos sociales (Cardona, 2000). A diferencia del liderazgo transaccional, en el que se hace uso de compensaciones de contingencia y de acciones correctivas para motivar a sus empleados, para Mendonca (2001) los líderes transformacionales utilizan la estrategia de *empowerment* y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores. Estas características le confieren la propiedad de ser más ético -al menos potencialmente- Según este mismo autor, el liderazgo transaccional despierta la obediencia de los seguidores a través de estrategias de control que ofenden la dignidad de la persona, y esto hace que sea considerado como un proceso de influencia social poco ético (Mendonca, 2001). En cambio, el mecanismo por el que el líder transformacional logra invadir la estructura personal de los individuos le confiere la probabilidad de ser más ético (Mendonca, 2001). Así, el liderazgo transformador es éticamente superior al transaccional (Burns, 1978). Para Burns (1978), la transformación era un proceso necesario de mejora para la persona y la institución, por lo que lo consideraba como un liderazgo ético. Como él mismo señalaba, "*el liderazgo transformador, en última instancia, se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto del líder como del colaborador*" (Burns, 1978: 20).

A pesar de las ideas de Burns, no parece opinar lo mismo gran parte de la comunidad académica y empresarial en torno a la naturaleza ética de este liderazgo, ya que la misma ha sido cuestionada y debatida de forma consistente (Bass, 1985; Whetstone, 2002; Giampetro *et al.*, 1998; Yukl, 1998). Así, los postulados expuestos en los trabajos más tempranos de Bass (1985) diferían de las tesis planteadas por Burns en relación a la naturaleza ética del liderazgo transformacional. Para Bass (1985) los líderes transformacionales podían ser virtuosos o malvados en función de cuáles eran sus valores. De hecho, como advierte Whetstone (2002), el liderazgo transformacional puede derivar en la manipulación, utilizando a los seguidores para los propios propósitos del líder más que respetándolos como fines valiosos en sí mismos. Tanto para este autor como para otros (p.e. Giampetro *et al.*, 1998; Yukl, 1998) este modelo de liderazgo presenta la debilidad y el peligro de poder ser utilizado efectivamente con fines poco o nada éticos e inmorales. Así, existen ejemplos en la historia que nos muestran que puede suceder la transformación efectiva de los seguidores pero no necesariamente hacia un lado éticamente positivo (p.e. Hitler, Napoleón, etc.). Sin embargo, en este caso, el liderazgo no se correspondería exactamente con el auténtico liderazgo transformacional, sino más bien con un modelo de liderazgo pseudo-transformacional. En esta línea se han

manifestado recientemente Bass y Steidlmeier (1999), quienes han rechazado la primera noción de Bass (1985) en relación a la probabilidad de que el liderazgo transformacional lidere en direcciones poco éticas. Este sería el caso del liderazgo pseudo-transformacional, pero no el del auténtico liderazgo transformacional, el cual se considera ético por definición (Bass y Steidlmeier, 1999). Los líderes pseudo-transformacionales son egocéntricos, mientras que los líderes auténticos se motivan más por el altruismo (Bass, 1995), preocupándose más por el bien común (Bass y Steidlmeier, 1999).

Estudios como el de Parry y Proctor-Thomson (2002) se encuentran en línea con estas afirmaciones, mostrando una correlación que, aunque moderada, es positiva entre el liderazgo transformacional y la integridad o ética que los empleados percibían en los líderes que lo ejercían. Estudios como éste poseen gran relevancia para el desarrollo del liderazgo transformacional, ya que como parece lógico, si el liderazgo transformacional no posee integridad ni promueve la conducta ética, es necesario cuestionarse el valor que tiene la formación y el desarrollo del mismo dentro de la organización (Giampetro *et al.*, 1998). Sin embargo, si bien es cierto que el auténtico liderazgo transformacional es ético -preocupado siempre y primeramente por el bien común- (Bass y Steidlmeier, 1999), también parece vislumbrarse de Bass y Steidlmeier (1999:186 y 190) que el mecanismo del liderazgo transformacional puede conducir a comportamientos auténticos o a comportamientos no auténticos. Y es que como sugiere Whetstone (2002) siempre existe la posibilidad de que los líderes transformacionales puedan percatarse del poder que se deriva del logro de resultados, y de que puedan inadecuadamente abusar del poder coactivo. Por ello, Whetstone (2002), defiende que se necesitan siempre salvaguardias para resistir y superar las posibles tentaciones internas y presiones externas a la manipulación y transigencia, para lo cual recurriremos a nuevos enfoques de liderazgo que empiezan a atraer gran atención tanto por la comunidad académica como por la profesional (Spears, 1995, 1998a, 1998b; Melrose, 1997; Graham, 1991, 1995; Wilson, 1997; Melé, 2000; Ehrhart, 2004; Hutcheson, 1999; Nelson, 1998; Pérez López, 1993, 1998), y que parecen garantizar una alta moralidad en su relación con los seguidores: el liderazgo servidor y antropológico.

El concepto de liderazgo servidor comenzó a aparecer en la literatura contemporánea a partir de las obras publicadas por Greenleaf hace algo más de dos décadas (1977, 1979). El interés que ha atraído este enfoque puede verse reflejado en las obras de pensadores tan populares como Scott Peck y Steven Covey, en las cuales se han discutido sus principios (Spears, 1998b). Otros autores que también han sido invadidos en sus pensamientos por este concepto de liderazgo son Max DePree (1989), Peter Senge (1990) y Joseph Boyyet y Jimmie Boyyet (1996), destacando a Senge, quien suele recomendar como primera lectura para entender el liderazgo el libro de Robert Greenleaf: *Servant Leadership* (Spears, 2000).

La particularidad de este nuevo modelo reside principalmente en la forma de entender el liderazgo. Es probable que su esencia ya fuera destacada en los estudios pioneros de la Universidad de Ohio, en los que surgía la dimensión de consideración por parte del líder, con un impacto tan positivo en los subordinados y entendida como la apreciación de la gente, la escucha cuidadosa de sus problemas y la atención dada a las indicaciones de los subordinados en decisiones importantes (Melé, 2000). Así, Greenleaf (1977) define al liderazgo como servidor, de tal modo que el sentimiento de querer servir a otras personas se constituye como un requisito fundamental de este estilo. Para este autor, el líder servidor lidera porque desea servir a otras personas. El liderazgo servidor reconoce su responsabilidad moral no solo ante el éxito de la organización sino, además, hacia sus subordinados, hacia sus clientes y otros grupos de interés (Greenleaf, 1977).

Aunque la idea de liderazgo servidor se originó de la experiencia de Greenleaf durante medio siglo de trabajo moldeando grandes instituciones, el concepto cristalizó tras haber leído un interesante libro publicado por Herman Hesse (1956): *“The Journey to the East”*². Tras la lectura del libro se clarifica que el liderazgo servidor es una causa de unidad entre un líder y sus seguidores y, por tanto, también de efectividad. Greenleaf (1977) interpreta, entonces, que el líder se ve primero como servidor y que ese hecho es la clave hacia su grandeza. Profundizando en el fenómeno, Spears (1995) logra entresacar hasta diez rasgos característicos de un líder servidor que podríamos resumir en los siguientes: *el ser verdaderamente humano, la escucha receptiva, el desarrollo de un alto nivel de empatía, confiar más en la persuasión que en la coerción, conocer la condición humana y el compromiso hacia la construcción de comunidad en el entorno de trabajo y, finalmente, procurar ayudar a sus seguidores a desarrollarse como personas*, lo cual se considera central para el desarrollo del líder servidor. Y es que en palabras de Greenleaf (1977: 13-14), el líder servidor intenta, sobretodo, que aquellos con quienes colabora -y a quienes sirve- lleguen a ser *más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más aptos para convertirse igualmente en servidores y, en consecuencia, en líderes*.

En definitiva, como puede observarse el liderazgo servidor se centra, básicamente, en las necesidades prioritarias más elevadas de aquellos a quienes sirve (Greenleaf, 1977), y este hecho, inspira confianza en éstos, lo cual es esencial para convertirse en líder y conseguir adhesión y seguimiento por parte de sus colaboradores (Kouzes y Posner, 1993). La confianza hacia el líder surge cuando los seguidores o colaboradores tienen la certeza de que aquél no quiere aprovecharse de ellos, sino que es honrado e incluso se preocupa por sus necesidades y es capaz de sacrificar sus intereses particulares por sus colaboradores (Melé, 2000), lo cual es muy probable que suceda en organizaciones lideradas por este tipo de personas. Pero es más, el éxito para este líder no sólo se mide mediante el crecimiento que logra en la gente a la que sirve, sino en la cantidad de efectos positivos sobre los menos privilegiados de la sociedad (Whetstone, 2002). Es la condición última que el mismo Greenleaf propone para que el líder servidor sea identificado verdaderamente como tal. De este modo, a parte de cuestionarse si las personas a las que sirve crecen como personas, son más sanos, más sabios, ... el líder debe preguntarse *cuál será el efecto sobre los menos privilegiados en la sociedad, esto es, ¿se beneficiarán, o por lo menos, no se verán desposeídos?* (Greenleaf, 1977:13-14). Y es que la idea de actuar siempre en beneficio del bien común es un tema central en las tesis planteadas por Greenleaf, lo cual es fundamental para la buena edificación de la sociedad.

² Este libro, que en español se traduciría como “Viaje hacia el Este”, trata de un grupo de personas que realizan un viaje mítico en una búsqueda espiritual. El personaje central de la historia es Leo, que acompaña al grupo como siervo y se encarga de sostenerles con su espíritu bondadoso. Leo se ocupa de llevar las mochilas y de ejecutar las tareas domésticas a los viajeros, manteniendo al grupo unido con su presencia y sus canciones. Todo marcha bien hasta que un día Leo desaparece misteriosamente. El grupo se suma rápidamente en la confusión, y el viaje es abandonado. Después de muchos años de búsqueda, el narrador de la historia se tropieza con Leo e ingresa en una organización religiosa que había patrocinado el viaje original. Allí descubre que Leo, era de hecho el jefe de dicha organización, su guía espiritual y líder. Los viajeros descubren, que ellos no pueden hacer el viaje sin el sirviente y abandonan el viaje, puesto que ya no se pueden mantener cohesionados ni tampoco orientados hacia algún destino.

Por tanto, como parecería lógico afirmar tras lo planteado hasta el momento, este estilo de liderazgo se ve como el tipo de liderazgo más prometedor para la implantación de una cultura corporativa respetuosa con la ética (Giampetro-Meyer *et al.*, 1998). Esto se debe principalmente a que los rasgos que se le adscriben favorecen una conducta reflexiva, capaz de conducir a los miembros de una organización por caminos respetuosos con cuantos se relacionan con ella, incluyendo empleados, consumidores y demás miembros de la sociedad civil. El hecho de que las organizaciones sean lideradas por un servidor trae como consecuencia un clima éticamente enriquecedor que libera a sus participantes de la tarea de proteger su propio interés y subordina el mismo a los objetivos grupales u organizacionales (Graham, 1995). De este modo, como advierte Graham (1995), el servicio de las necesidades e intereses de los participantes se convierte en parte del propósito y normal funcionamiento de la empresa, de tal modo que éstos se sienten incentivados por el líder servidor a cumplir con todas aquellas necesidades e intereses que no violen, eso sí, los requerimientos o mandatos morales (p.e. no dañar a otras personas).

Llegados a este punto, es necesario considerar el alto grado de afinidad del liderazgo servidor con el que se ofrece en las obras de Pérez López (1993, 1998), el cual cuenta con cierta atención por parte de la comunidad académica, especialmente, por autores españoles (p.e. Moreno, 2002; Termes, 1998). El modelo de liderazgo antropológico o también conocido por humanista parte de un principio claro: la empresa es una comunidad de personas, y como tal, la empresa gira en torno a la realidad "persona" (Moreno, 2002). Basándonos en la obra de Pérez López (1993, 1998), diremos que este tipo de liderazgo descansa sobre los estudios históricos llevados a cabo en torno al fenómeno de la motivación humana. De forma elemental, añade a la tradicional existencia de motivos extrínsecos e intrínsecos³, un tercer tipo llamados trascendentes que prevalecen sobre los anteriores.

Para Pérez López (1998) el liderazgo humanista o antropológico tiene el reto de dotar de sentido al trabajo de los demás. La definición de liderazgo antropológico de Pérez López (1998: 107) muestra la esencia de su teoría: *"Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece ya está en otro nivel profesional; ya no es sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces y sólo entonces, es un líder.* Partiendo de esta base, el líder se define como aquella persona que actúa movido por motivos trascendentes, es decir, que actúa porque así quiere hacerlo, debido al valor que su acción tendrá para otras personas (Pérez López, 1993). Esto no quiere decir que se excluya o minusvalore el otro tipo de motivos, que por otra parte son también necesarios, sino que indica a qué se da prioridad entre los tres. El actuar de este modo, según este autor, implica la utilización de los poderes de los que dispone en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas. Además, debe promover también que los que le siguen actúen por este tipo de motivos, tanto en sus relaciones con los clientes como con superiores, subordinados o compañeros. Por tanto, a parte de considerar tanto las motivaciones intrínsecas como extrínsecas, el líder debe orientarse y debe provocar en los demás una orientación por motivaciones trascendentes, que serían las fuerzas que impulsan a que las personas actúen considerando las consecuencias de sus acciones sobre otras personas. En este sentido, podemos decir que el modelo se asemeja al liderazgo servidor, ya que la orientación hacia este tipo de motivaciones implica la provisión de servicio o ayuda a otras personas (clientes, colegas de trabajo, etc.).

En resumen, si bien, por un lado, el liderazgo servidor se percibe con un alto talante ético y como el más adecuado tanto para desarrollar moralmente a los seguidores (Graham, 1995) como para desarrollar una cultura ética dentro de la organización (Giampetro *et al.*, 1998), por otro lado, recibe ciertas críticas en términos de eficacia y/o eficiencia. Así, Giampetro *et al.* (1998) advierten que este tipo de liderazgo podría comprometer la viabilidad financiera de sus empresas y poner nerviosos a sus accionistas, puesto que contrasta con la noción habitual de eficiencia, no es agresivo y no se orienta a la maximización de beneficios a corto plazo. Sin embargo, en un primer momento no parece que el liderazgo servidor de muestras de derivar a estas situaciones, ya que no se dice que no deba situarse en sintonía con el logro de eficacia organizacional. Concretamente, en el modelo creado por Pérez López (1993) se encuentra incluida explícitamente la necesidad de generar eficacia. Es más, siguiendo a Pérez López (1993), el logro continuado de la eficacia precisa de ética como condición necesaria, algo que se desborda del liderazgo servidor. Además, la crítica referente a la maximización de beneficios a corto plazo no se considera muy relevante, ya que la orientación natural que debe buscar una empresa es hacia el largo plazo y no al corto plazo, para lo cual es esencial un comportamiento ético. Como advierten Sánchez (1997) y Pérez López (1993), sin ética se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a medio y largo plazo.

No parece, por tanto, que el liderazgo servidor presente una gran debilidad en términos de eficacia. Para ciertos autores (p.e. Senge, 1997), incluso, se considera como el único enfoque de liderazgo que aún tanto el idealismo como el pragmatismo, siendo bueno, en consecuencia, tanto en aspectos técnicos como éticos. Y esto es lo que verdaderamente se busca en un buen liderazgo: que sea moralmente bueno y efectivo (Ciulla, 1995). En este sentido, estudios como el de Ehrhart (2004) muestran cierta relación entre la existencia de un modelo de liderazgo servidor y la generación en el entorno de trabajo de un mayor número de comportamientos serviciales hacia miembros organizacionales y hacia la organización en general. Y como afirma Pérez López (1998), las ventajas que traen consigo estos comportamientos serviciales se traducen en una mayor unidad y cohesión en la organización. Eso sí, resulta necesario considerar, que se trata de un enfoque transformador de la vida y del trabajo a largo plazo y que no es algo que pueda ser velozmente inculcado en una organización (Spears, 2000), por lo cual, creemos que necesita de cierto tiempo para comenzar a dar buenos resultados en el entorno laboral.

En definitiva y, en lo que se refiere a la orientación ética podemos decir que este modelo de liderazgo supera las deficiencias éticas encontradas en el liderazgo transformacional al dejar claro desde el principio cuáles deben ser las intenciones del líder. De este modo, el rasgo distintivo de servicio a los demás, no da posibilidad alguna al uso de la manipulación por parte del líder. Así, Whetstone (2002) defiende al líder servidor como el más consistente con los principios éticos que deberían imperar en la actual sociedad, fundamentados, principalmente, en el ensalzamiento de la dignidad y valor del ser humano. La naturaleza ética de esta forma de liderar se

³ Las motivaciones extrínsecas obedecen a fuerzas que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta desde el exterior y las intrínsecas se refieren a las fuerzas que inducen a que las personas actúen, porque al hacerlo obtienen satisfacciones muy propias.

manifiesta básicamente en el hecho de que este líder se ve primero como servidor, buscando, como advierte Whetstone (2002), no sólo tratar al seguidor con dignidad como persona que es sino, además, servir a cada uno beneficiosamente mientras edifica una comunidad de participación y solidaridad dentro de la organización.

4. CONCLUSIONES

El proceso de liderazgo es un fenómeno ampliamente estudiado a lo largo de los años por su gran relevancia en el grupo, esencia misma del desarrollo tan amplio que ha experimentado nuestra sociedad con el paso del tiempo.

En la concepción del liderazgo es necesario considerar el contexto tan plural en que éste se desarrolla y constituye, en donde es necesario, por ende, comprender las necesidades y expectativas de las personas que lo forman –colaboradores/seguidores-. En este sentido, cada vez es mayor el rechazo por parte de la sociedad ante el uso coercitivo y manipulador del poder en contraposición a un poder ejercido con respeto y responsabilidad, deviniendo necesaria la ética en el proceso de liderazgo para conseguir adhesión voluntaria –tan importante en la sociedad actual-. En esto, y revisando la literatura existente hasta el momento actual, podemos decir que se ha avanzado mucho en la comprensión del fenómeno de liderazgo, lo cual se manifiesta en la cada vez mayor atención dirigida a la dimensión moral del mismo en los estudios dirigidos al respecto. Para Ciulla (1995) –en paralelo a Barnard (1938)- la definición de un buen liderazgo incluye tanto los aspectos técnicos como los de alcance moral. En consecuencia, tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo servidor y antropológico han tratado y tratan de responder a esas ideas planteadas por Ciulla y Barnard. Sin embargo, si lo consiguen o no, no es lo que se pretende sino que lo realmente importante es, como advierte Ciulla (1999), que son enfoques de liderazgo que están abiertos al análisis ético y suponen un mejor entendimiento del liderazgo que las teorías que sólo hablan de ética o sólo hablan del comportamiento del líder. Como deja claro Ciulla (1995), la ética se sitúa en el corazón del liderazgo y resulta esencial para la mejora en la comprensión de este fenómeno. Por tanto, podemos decir que los tres enfoques (transformacional, antropológico y servidor) proveen de un fundamento rico de ideas para el desarrollo de futuras teorías normativas de liderazgo (Ciulla, 1995) que nos faciliten una mayor y mejor comprensión de este importante y complejo fenómeno organizacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Gini (1996): "Moral Leadership and Business Ethics", en *Ethics & Leadership Working Papers (The James MacGregor Burns Academy of Leadership)*, Loyola University, Chicago.
- Barnard, C.I.(1938): *Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1968. 1ª ed. 1938.
- Bass, B.M.(1985):*Leadership and performance Beyond Expectations*. The Free Press, Collier Macmillan Publishers. London.
- Bass, B. M. (1990): *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. 3ª ed, New York, The Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, C.A.
- Bass, B. (1995): "The Ethics of Transformational Leadership", en Ciulla, J. (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*: Westport, CT: Praeger, pp. 169-182.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P.(1999): "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour". *Leadership Quarterly*,10, nº 2, pp 181-217.
- Bennis, W. (1990): *Cómo llegar a ser líder*, Norma, Bogotá.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964): *The managerial grid*, Guef Publishing, Houston.
- Boyyet, J. y Boyyet J. (1996): *Beyond Workplace 2000*. Plume/Penguin, New York.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cardona, P. (2000): "El liderazgo relacional"; en (Melé ed.) *Raíces éticas del liderazgo*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Cascio, W. (1995): "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?". *American Psychologist*, 50, pp 928-939.
- Ciulla, J.B.(1995): "Leadership Ethics: Mapping the territory". *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº1, pp 5-28.
- Ciulla, J.B. (1999): "The importance of leadership in shaping business values". *Long Range Planning*, 32, nº2, pp. 166-172.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N.(1998): *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper C.L. y Argyris, C. (1998): *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Blackwell Business, Massachusetts.
- DePree, M. (1989): *Leadership is an Art*. Doubleday, New York.
- Ehrhart, M.G. (2004): "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour". *Personnel Psychology*, 57, nº1, pp 61-95.
- Evans, M. G. (1970): "Leadership and motivation: a core concept", *Academy of Management Journal*, nº 1, Marzo, pp 91-102.
- Fiedler, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw Hill, New York.
- Giampetro, M.A., Brown, T. Browne, M.N. y Kubasek, N. (1998): "Do We Really need more Leaders in Business?". *Journal of Business Ethics*, 17, nº15, pp. 1727-1736.
- Graham, J. W.(1991): "Servant leadership in organizations: Inspirational and moral"; *Leadership Quarterly*, 2, nº2, pp. 105-109.
- Graham, J.W.(1995):"Leadership, Moral Development and Citizenship Behaviour". *Business Ethics Quarterly*, 5, nº1, pp 43-54.
- Greenleaf, R.K. (1977): *Servant Leadership*, Paulist Press, New York.
- Greenleaf, R.K (1979): *Seeker and Servant*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guarnizo, J. V., Jiménez, J. J., García, P. M. y Hernández, F. (1999): *Dirección de Recursos Humanos*, Reproducciones Gráficas Albacete.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988): "Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988): *Management of organizational behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D.E. (1998): *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*, 7ª ed. Prentice Hall hispanoamericana, México.
- Hesse, H. (1956): *The journey to the East*, The Noonday Press, New York.
- House,R.(1971):"A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, nº5, pp 321-328
- House,R.(1998): "Leadership" en: *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Editada por C. L. Cooper, y C. Argyris, Blackwell Business, Massachusetts.

- Hutcheson, J.O.** (1999): "Servant Leadership' helps firms thrive", *Business Journal*, 19, nº17, pp. 63-73.
- Jago, A.G.**(1982):"Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28, pp 315-336.
- Kanungo, R.** y **Mendonca, M.** (1996): *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kerr, S.** y **Jermier, J.** (1978): "Substitutes for leadership: their meaning and measurement", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, pp. 395-403.
- Koh, H. Ch.** and **Boo, E.H.Y.** (2001): "The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore". *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324
- Koontz, H.** y **Wehrich, H.** (1994): *Administración; Una perspectiva global*, 10ª edición, Mc Graw Hill, México.
- Kotter, J.P.** (1988): *The Leadership Factor*. Free Press, New York.
- Kouzes, J.M.** y **Posner, B.Z.** (1987): *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kouzes, J.M.** y **Posner, B.Z.**(1993): *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kreitner, R.** y **Kinicki A.** (1997): *Comportamiento de las Organizaciones*, 3ª ed., Mc Graw Hill, Madrid.
- Likert, R.** (1961): *New Patterns of Management*, Mc Graw Hill, New York.
- Lowe, K., Kroeck, K.G.** y **Sivasubramanian, N.** (1996): "Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review". *Leadership Quarterly*, 7, pp 385-425.
- Melé, D.** (2000): "Para dirigir, servir al desarrollo humano. Una aproximación al liderazgo desde la sabiduría cristiana"; en Melé (ed.) *Raíces éticas del liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Melrose, K. B.** (1997): "How servant leadership leads to business success", *Hudson Valley Business Journal*, 8, nº 13 pag 4.
- Mendonca, M.** (2001): "Preparing for Ethical Leadership in organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, nº4, pp 266-276.
- Moreno, C.M.** (2002): "Liderazgo humanista y Acción directiva". *Papeles de Ética Economía y Dirección*, nº 7. XI Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Barcelona.
- Mortensen, R.A., Smith, J.E.** y **Cavanagh, G.**(1989): "The importance of ethics to job performance: An Empirical Investigation of Managers' Perceptions", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 253-260.
- Nelson, L.S.** (1998): "What do public leaders want in a book on leadership? More on leaders as servants". *Public Productivity & Management Review*, 22, nº2, pp. 254-258.
- Parry, K.W.** y **Proctor-Thomson, S.B.** (2002): "Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings", *Journal of Business Ethics*, 35, pp 75-96.
- Pascual, R.** (1987): *Liderazgo y Participación: mitos y realidades*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Pérez López, J. A.** (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A.** (1998): *Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas*, Deusto, Bilbao.
- Peters, T. J.** y **Waterman, R. H.** (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Robbins, S. P.** (1994): *Administración: Teoría y Práctica*, Prentice Hall, México.
- Robbins, S. P.**(1999): *Comportamiento Organizacional*, 8ª ed. Prentice Hall, Mexico.
- Rousseau, J. J.** (1982): *El contrato social*, Alianza Editorial, Madrid.
- Sánchez, M. A** (1997): "Ética, Organización y Formación", *Reis*, nº 77-78, pp 185-198.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G.** y **Osborn, R. N.** (1987): *Comportamiento en las organizaciones*, Nueva Editorial Interamericana, México.
- Schwepker, C.H. Jr** (2001): "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce". *Journal of Business Research*, 54, nº 1, pp. 39-52.
- Senge, P.**(1990):*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday. New York
- Senge, P.** (1997): "Creating learning communities". *Executive excellence*, 14, nº 3, (Marzo), pp. 17-18.
- Solomon, R.C.** (1996): "Ethical Leadership, Emotions and Trust: Beyond "Charisma", en *Ethics & Leadership Working Papers (The James MacGregor Burns Academy of Leadership)*, Loyola University, Chicago.
- Spears, L.C.** (1995): *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, Wiley & Sons, New York.
- Spears, L.** (1998a): "Servant Leadership". *Executive Excellence*, 15, nº 7 (Julio), pp 11-12.
- Spears, L.**(1998b):*Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York: Wiley
- Spears, L.** (2000): "El liderazgo Servidor en la empresa", en Melé (ed.), *Raíces éticas del liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.
- Tannenbaum, R.** y **Schmidt W. H.** (1973): "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, 51, nº3, pp. 162-173.
- Termes, R.** (1998): *Modelo antropológico de la Dirección de negocios*, en la jornada de estudio para empresarios organizada por la Universidad Internacional de Cataluña, Noviembre.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P.** y **Brown, M.** (2000): "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", *California Management Review*, 42, nº 4, pp. 128-142.
- Vélaz, J. I.** (2000): "La ética en las teorías del liderazgo. La contribución de Pérez López", en *Raíces éticas del liderazgo*; Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Vroom, V. H.** y **Yetton P. W.** (1973): *Leadership and Decision-Making*, Univ. of Pittsburg Press, Pittsburg.
- Whetstone, J.T.** (2002): "Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision". *Business Ethics: a European Review*, 11, nº4, pp. 385-392.
- Wilson, R.T.** (1997): "Servant Leadership". *Physician Executive*, 24, nº5, pp. 6-13.
- Wills, G.** (1994): *Certain Trumpets*, Simon and Schuster, New York.
- Yukl, G. H.** (1989): "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15, nº2, pp. 251-289.
- Yukl, G. H.** (1994): *Leadership in Organizations*, 3ª ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Yukl, G.** (1998): *Leadership in Organizations*, 4ª ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Zaleznik, A.** (1991): *La mística del Management*, Grijalbo, Barcelona.