

ÉTICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL: UNA COMPLEMENTARIEDAD NECESARIA

Ginés Santiago Marco Perles

Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política
Universidad de Valencia

INTRODUCCIÓN

"Liderazgo" es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales. También ha demostrado un alto interés práctico tanto en el mundo de la empresa como en la política o en la educación. Sin embargo, se echan en falta, a mi juicio, estudios que de modo sistemático pongan en relación el liderazgo con la ética; una relación que es vista intuitivamente como muy próxima, pero que también debería serlo en el terreno de la reflexión.

Este artículo trata de aproximarse a esta cuestión, si bien sin pretensiones de exhaustividad. Para ello busca inicialmente alcanzar un bosquejo del concepto de liderazgo que englobe las aportaciones de los estudios más recientes. Seguidamente, se introduce en el vasto campo de los modelos de liderazgo que han sido preponderantes a lo largo de las últimas décadas, analizando las implicaciones éticas de cada uno de los mismos. Por último, en tercer lugar, y una vez expuestos los modelos anteriores, trata de responder a la pregunta de "¿por qué la ética es importante en el liderazgo empresarial?". De este modo, lo que se persigue es alcanzar una complementariedad (necesaria, por otra parte) entre ética y liderazgo.

ÉTICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL: CONSIDERACIONES INICIALES

En el área de las Ciencias de la Dirección, parece que fue Chester Barnard el primero en poner de manifiesto la relevancia de la ética para el liderazgo. Lo comprobamos en su célebre obra *The Functions of the Executive*, cuya primera edición es de 1938, donde sostiene que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica y otra ética, o "de responsabilidad". Tanta importancia otorga a esta segunda dimensión que llega a escribir que "las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas (...). Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya"¹ (Barnard, 1968).

¹ Barnard, C.I. (1968): *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sin embargo, y a pesar de que las ideas de Barnard recibieron buena acogida entre autores tan influyentes en materia de liderazgo como Selznick (1957), el interés de los investigadores se concentró de manera predominante en la dimensión técnica y, concretamente, en la racionalidad inserta en la toma de decisiones, por lo que las cuestiones relativas a la categoría moral del líder quedaron arrinconadas.

Como intentaré poner de manifiesto en este artículo, la dimensión ética del liderazgo apenas ha vuelto a merecer atención por parte de la comunidad científica hasta fechas recientes. De hecho, resulta infrecuente encontrar menciones explícitas a la ética en la literatura especializada en liderazgo, por lo que cabría preguntarse si Barnard efectivamente tenía razón, si realmente existe algún componente ético en la función del líder. Y, de existir, ¿qué papel le corresponde?

La respuesta a esta pregunta pasa por retrotraernos a la literatura general sobre liderazgo, pues parece sensato pensar que cualquier investigación rigurosa acerca de la dimensión ética del liderazgo deberá partir de un buen conocimiento previo de las principales concepciones del mismo. Ahora bien, ¿existen puntos de coincidencia entre esas diferentes concepciones?

Si seguimos la senda marcada por muchos estudiosos del concepto de liderazgo, llegaremos a responder afirmativamente a esa pregunta presentando una definición común de tal concepto. De hecho, algunos estudiosos creen que si se ponen de acuerdo en una definición común de liderazgo tendrán una mejor comprensión del mismo. Joseph Rost reunió ¡doscientas veintiuna definiciones! del término “liderazgo”. Después de revisarlas, uno descubre que el problema de la definición no tiene relación con las definiciones *per se*. Las doscientas veintiuna definiciones dicen fundamentalmente lo mismo: el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo. Donde las definiciones difieren es en *cómo* los líderes motivan a sus seguidores, y en *quién* tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización. Por ejemplo, una definición de los años veinte dice que “el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquéllos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”². En los años noventa se ha definido el liderazgo como “una relación de influencia entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos”³.

Todos podemos pensar en líderes que encajan en ambas descripciones. Algunos utilizan su poder para obligar a la gente a hacer lo que quieren; otros trabajan con sus seguidores para conseguir lo que mutuamente consideran que es mejor para todos. La diferencia entre las definiciones se reduce a una pregunta formal: “¿cómo deberían los líderes tratar a los seguidores, y cómo los seguidores deberían tratar a los líderes?”.

Los estudiosos que tratan de elaborar la definición definitiva de liderazgo plantean una pregunta incorrecta, pero sin darse cuenta están contestando a la

² Moore, B. V. (1927): "The May Conference on Leadership", *Personnel Journal*, vol. 6, p. 124. (cit. por J. Rost, 1991).

³ Rost, J. (1991): *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York, p. 102.

correcta. La pregunta indiscutible sobre el liderazgo no es “¿cómo se define el liderazgo?”, sino “¿en qué consiste un buen liderazgo?”. El uso del término *bueno* toma aquí dos sentidos: “moralmente bueno” (ético) y “técnicamente bueno” (eficaz). Si uno es buen líder en ambos sentidos, entonces se forma una conjunción lógica. En otras palabras, para que la afirmación “ella es un buen líder” sea verdad, tiene que ser cierto que ella es eficaz y ética.

La pregunta “¿qué es un buen líder?” es, hoy en día, central en muchos debates públicos sobre el liderazgo. Y es que queremos que nuestros líderes sean eficaces y éticos. No obstante, es más común decir que los líderes son buenos si son eficaces, pero no éticos. Al sostener esta afirmación se corre el riesgo, a mi juicio, de no valorar las consecuencias que puede tener para la supervivencia de la empresa el que a medio y a largo plazo se opte por la eficacia en detrimento de la ética.

Este conflicto entre eficacia y ética es patente en el denominado “dilema de Hitler”⁴. La respuesta a la pregunta: “¿fue Hitler un buen líder?” resulta afirmativa, si definimos al líder como alguien eficaz a la hora de aglutinar a un gran número de personas para realizar una tarea. La respuesta es negativa si la tarea es inmoral y/o si se ha llevado a cabo utilizando medios inmorales. En otros términos, el liderazgo no consiste solamente en la eficacia. Su calidad también depende de la ética de los medios y los fines de las acciones que emprende. Por ejemplo, el héroe popular Robin Hood utiliza medios inmorales para lograr fines moralmente dignos –roba a los ricos para dárselo a los pobres. La mayoría de nosotros preferiría tener líderes que hacen lo correcto, de la manera apropiada, y por motivos adecuados.

Ahora bien, nuestro modo de evaluar el impacto de los valores del líder en una organización también depende de la teoría de liderazgo que adoptemos. A lo largo del siglo XX hemos asistido a una proliferación de modelos de liderazgo, que hacen hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, etc.

Lo anterior explica que el término “liderazgo” haya experimentado una evolución muy acusada, aunque siga conservando idéntico común denominador. La variación vendrá del énfasis que se ponga en la descripción de alguno de los elementos presentes en la definición.

MODELOS DE LIDERAZGO

Hemos de remontarnos a casi un centenar de años para encontrar las primeras propuestas de modelos de liderazgo. Tales modelos no deben ser entendidos como enfrentados sino como complementarios, hasta el punto de que los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren. Por otra parte, la clasificación nos va a facilitar el análisis e identificación de las implicaciones éticas de cada uno de los modelos.

⁴ Ciulla, J. B. (1998): "Leadership Ethics: Mapping the Territory", en Ciulla, J. B. (ed.): *Ethics in the Heart of Leadership*, Praeger, New York.

El liderazgo del rasgo o teoría del “Gran Hombre”

A principios de siglo, irrumpió con fuerza la teoría del “Gran Hombre”: ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Esta teoría se ha articulado de diferentes maneras. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Carlyle creía que debemos buscar al hombre “más capaz” y someternos a él por nuestro propio bien⁵. Maquiavelo describió la destreza estratégica de su “Príncipe”: éste no nace grande, pero posee el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz en conseguir y mantener el poder. En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo. Sin embargo, dista de estar claro el porqué la gente desea seguir a los “grandes” hombres. Los investigadores de este siglo tampoco han sido capaces de discernir un modelo fiable y coherente de los rasgos de los líderes⁶.

El liderazgo carismático

El liderazgo carismático es un pariente cercano de la teoría del Gran Hombre y una de las especies más generalizadas de la teoría del rasgo. Los líderes carismáticos poseen personalidades poderosas. Sin embargo, la cualidad distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores. Como ejemplos de líderes carismáticos tenemos a personajes tan variados como puede ser el caso de John F. Kennedy, que inspiró a una generación para intentar construir un mundo mejor y al líder de una secta, Jim Jones. Jones fue el líder de la secta evangélica que dirigió a novecientos trece de sus seguidores a un suicidio colectivo en Guyana, en 1978. Los líderes carismáticos son la clase más fascinante, pero a veces dejan a la posteridad más buen recuerdo de ellos mismos que contribuciones tangibles a la organización o a la sociedad.

El liderazgo situacional

En este grupo de teorías se engloban todas aquéllas que se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo. Tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los setenta, a raíz de la aportación de Hersey y Blanchard (1969)⁷. Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo -que incluye factores históricos, económicos y culturales-, así como las características

⁵ Carlyle, Th. (1902): *On Heroes. Hero Worship and the Heroic in History*, Ginn & Co., New York.

⁶ Stodgill, R. (1994): "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.

⁷ Hersey, P. and Blanchard, K. (1969): "Life-Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34.

de los seguidores. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables.

Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder. Por ejemplo, Nelson Mandela y Vaclav Havel parecen haber sido los hombres apropiados en el momento adecuado; ambos exhibieron la clase de liderazgo moral requerida por las revoluciones pacíficas de Sudáfrica y de la República Checa, respectivamente.

El liderazgo relacional

Este modo de entender el liderazgo aparece como resultado de combinar las teorías del rasgo con los modelos circunstanciales, y centra su atención en la interacción entre líderes y seguidores. El papel del líder es guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados. Por la importancia creciente de esta teoría del liderazgo dedicaré más espacio que el que he dispensado a los anteriores modelos.

Relaciones de influencia y relaciones de intercambio

El liderazgo relacional comienza a desarrollarse a partir de los años setenta, pero es en la década de los ochenta donde encuentra su apogeo, merced a la obra de Bass (1985). Este autor hace hincapié en las relaciones de influencia (de índole no coercitiva) que el líder genera sobre el colaborador, y viceversa. De este modo, la relación de influencia acaba convirtiéndose en una relación de intercambio entre las dos partes. La única diferencia respecto a otras relaciones de intercambio es que las dos partes son desiguales en términos de influencia en la relación: la que tiene más influencia es el líder y la que tiene menos es el colaborador. De ahí que, en último término, los diferentes tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar dependiendo de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado. Para poder hacer esta clasificación hemos de profundizar primero en cuáles son o cuáles pueden ser estas relaciones de intercambio.

Las relaciones de intercambio se han clasificado tradicionalmente en dos: la económica y la social (Homans, 1961). El intercambio económico está basado en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio económico entre un jefe y un subordinado está regulada por un contrato de trabajo en el que se explicitan los derechos y deberes de ambas partes. El incumplimiento de los deberes de una parte puede dar lugar a una demanda legal por la otra parte. El intercambio social, en cambio, está basado en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no

específicas entre las dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio social entre un jefe y un subordinado puede consistir en que el jefe se preocupe por las necesidades familiares del subordinado, y éste ponga más empeño en su trabajo para agradar a su jefe. Las obligaciones no se pueden demandar legalmente, pero existe un compromiso implícito de reciprocidad basado en una cierta identificación entre las partes.

Estos dos tipos de relación han sido conceptualizados como una clasificación de suma cero. Es decir, o bien las relaciones entre partes se rigen por el tipo de intercambio económico, o bien se rigen por el tipo de intercambio social. Si los colaboradores se identifican con el líder hasta formar una cierta unidad superior, son capaces de traspasar los límites de lo formalmente requerido y entrar a formar parte del *in-group* del líder. Por el contrario, si los colaboradores no se identifican con el líder, entonces sólo cumplen con sus obligaciones formales y pertenecen al *out-group* del líder (Danseareau et al., 1975). Desde esta perspectiva, la labor del líder consiste en “identificar” a los subordinados con la empresa, motivándoles de manera que valoren y se sacrifiquen por los objetivos del grupo (Bass y Avolio, 1994).

Sin embargo, esta concepción dicotómica de las relaciones de intercambio no acaba de explicar los resultados de diversos estudios sobre *organizational commitment* (Meyer y Allen, 1997) y *organizational citizenship behavior* (Cardona, Lawrence y Bentler, 1999). Estos estudios han encontrado tres tipos de relaciones entre un empleado y la empresa: una de tipo económico, y dos de tipo “social” (o, mejor, no-económico). De las relaciones no-económicas, una se apoya en el interés personal por el trabajo en sí y la otra se apoya en la contribución que el trabajo hace a otros. Podemos llamar a estas nuevas relaciones de intercambio, *de trabajo* y *de contribución*. Estas tres relaciones no se dan en forma de suma cero. Es más, Cardona et al. (1999) encuentran una sintonía positiva entre las distintas relaciones, lo cual indica que cuanto más positiva es una relación, tanto más positivas tienden a ser las otras dos. Estos resultados experimentales se explican mejor con una nueva teoría de las relaciones de intercambio propuesta por Pérez López (1998).

La teoría de Pérez López

Pérez López no elabora propiamente una teoría del liderazgo, sino que sus aportaciones se encuadran en el marco de una teoría general de la acción directiva. Para explicar el concepto de liderazgo parte del análisis de la motivación humana, puesto que considera que el modo más inmediato de analizar una definición completa de los objetivos de una empresa consiste en analizar las relaciones entre los motivos que guían la conducta individual y los objetivos de la organización como un todo. A la distinción tradicional entre motivos extrínsecos e intrínsecos, añade una tercera clase a los que denomina “motivos trascendentes” (Pérez López, 1993). Se refieren éstos a la importancia que el sujeto otorga a las consecuencias que su actuación puede tener para otras personas, es decir, reflejan el valor que se da a las repercusiones sobre los demás.

Tres niveles de motivaciones en la teoría de PÉREZ-LÓPEZ (1993)

Motivaciones extrínsecas	La persona se mueve por las consecuencias que espera que se sigan de la acción realizada (alguna clase de premio) o por la evitación de una consecuencia no deseada (algún tipo de privación).
Motivaciones intrínsecas	La persona se mueve por las consecuencias que se espera que se produzcan en ella, en virtud de la acción ejecutada.
Motivaciones trascendentes	La persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas de su entorno, o en la sociedad en su conjunto.

Los tres tipos de motivos se encuentran presentes en todas las personas y en cada una de las decisiones de esas personas; lo que varía –y determina la calidad motivacional de una persona- es la importancia que cada uno de esos tipos de motivos tiene en sus decisiones (Vélaz, 1996).

Si esas tres clases de motivaciones determinan el comportamiento de los individuos y reflejan su intención de cooperar –o no- con la organización, parece plausible que, de alguna manera, tengan su correlato en la definición de objetivos de la empresa. Cabe, por tanto, distinguir tres cualidades de la empresa que corresponden a esos tipos de motivos y mueven a los individuos a cooperar:

1. *Eficacia*: Medida en que la empresa es capaz de conseguir la adhesión de sus miembros gracias a la satisfacción de motivos extrínsecos.
2. *Atractividad*: Medida en que la empresa logra atraer la colaboración de sus miembros en virtud de lo que éstos pueden hacer y no de lo que pueden recibir.
3. *Unidad*: Medida en que la adhesión se debe a motivos trascendentes, por lo que los individuos consideran que con su contribución a la empresa están satisfaciendo necesidades reales de otras personas.

El grado en que cada una de estas tres variables está presente en una empresa será un indicador del tipo de motivos que valora en sus miembros. El plano de la *eficacia* corresponde a la dimensión económica de una organización y expresa el valor que sus componentes otorgan a los bienes y servicios materiales. La *atractividad* corresponde a la dimensión sociológica y, para el individuo, se traduce en el sacrificio (o satisfacción) que le supone lo que la empresa le pide. Por último, la *unidad* hace referencia directa a la dimensión ética de la organización, pues determina en qué medida el individuo está motivado para adherirse a una acción que pretende satisfacer necesidades ajenas. Sobre este tercer plano se apoyan tanto el psicológico como el

económico, pues da la verdadera medida del actuar personal libre, que es condición indispensable para el crecimiento de la unidad organizacional.

Asimismo, dependiendo de cuáles sean las motivaciones que entren en juego, se pueden distinguir tres tipos de liderazgo, derivados todos ellos del modelo de liderazgo relacional:

- *Liderazgo transaccional*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería debida a un *interés*.

- *Liderazgo transformador*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter *psicológico*.

- *Liderazgo trascendente*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter *ético*, al introducirse la dimensión de *servicio*.

A pesar de que en el liderazgo relacional, el elemento que define la relación de influencia es el tipo de motivación del colaborador, el comportamiento del líder sigue siendo un elemento crítico en la relación, pues puede afectar en gran medida a las motivaciones que llevan al colaborador a mantener la relación. Por ejemplo, que el tipo de influencia en la relación sea de tipo económico puede deberse a que el colaborador sólo está interesado en el intercambio económico, pero también puede deberse a que el líder sólo le ofrece la oportunidad de interactuar en ese tipo de intercambio.

Por tanto, en el liderazgo relacional influyen tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador, en una relación de influencia dinámica (Rost, 1991). En esta relación dinámica, el trabajo del líder consiste en influir con su comportamiento en las motivaciones del colaborador para que éste busque asociarse al líder con una relación lo más rica posible, esto es, con una relación de contribución. En otras palabras, la labor del líder consiste en crear asociaciones de alto valor añadido (*high value-added partnerships*) con sus colaboradores. Las asociaciones de menor valor añadido son las de tipo económico, luego vienen las de trabajo, y finalmente, las de mayor valor añadido son las asociaciones de contribución. Por tanto, las implicaciones éticas del liderazgo relacional se encontrarían preferentemente en el liderazgo trascendente, por ser el único modelo que incorpora la dimensión de *servicio*.

El liderazgo servidor

El liderazgo servidor no ha recibido tanta atención como el liderazgo relacional por parte de la literatura erudita. Sin embargo, en años recientes la comunidad empresarial ha mostrado un gran interés por él.

El servidor es una vieja imagen de liderazgo descrita en textos religiosos como la Biblia o el Corán. Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan. En *Servant Leadership*, Robert K. Greenleaf afirma que las personas siguen libremente a los líderes servidores porque *confían* en ellos. Al igual que el líder trascendente, intenta elevar moralmente a sus seguidores. Greenleaf dice que un líder servidor debe someterse a la siguiente prueba: “aquellos a quienes sirvo, ¿crecen como personas? Mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse en servidores?”. Acto seguido, agrega una condición rawlsiana: “y, ¿cuál es la consecuencia para los menos privilegiados de la sociedad?”⁸.

Como una lectura atenta permite comprobar, tanto en el modelo de liderazgo trascendente como en el modelo de liderazgo servidor, los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos, que, es de esperar, acabarán entrecruzándose o siendo compatibles entre sí.

Siguiendo a Greenleaf, Larry C. Spears (1995) logra entresacar hasta un total de diez características que debería poseer el líder servidor. Serían las siguientes:

1) *Capacidad de escucha*. Tradicionalmente, los líderes han sido valorados por sus dotes de comunicación y por su capacidad a la hora de tomar buenas decisiones. Aunque se trata de cualidades importantes para el líder servidor, éstas deben ser reforzadas por el profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás. El líder servidor trata de identificar la voluntad de un grupo y ayuda a clarificarla.

2) *Dotes de empatía*. El líder servidor se esfuerza por comprender y entablar empatía con los demás. La gente necesita ser aceptada y reconocida por su forma de ser singular y única. Uno asume las buenas intenciones de sus colegas y no les rechaza, incluso cuando se siente forzado a reprobar sus comportamientos o actuación. Los líderes servidores con más éxito son aquéllos que acaban convirtiéndose en cualificados oyentes que poseen empatía.

3) *Habilidades terapéuticas*. La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración. En efecto, muchas personas tienen almas decaídas o sufren de una variedad de daños emocionales. Aunque esto forma parte del ser humano, el líder servidor reconoce que tiene la oportunidad de mejorar a aquéllos con quienes se encuentra.

4) *Autorreflexión*. Tomar consciencia, en general, y especialmente con uno mismo, refuerza al líder servidor. Tomar consciencia también ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores. La razón de esto último se halla en que de este modo se logra contemplar y afrontar la mayoría de situaciones desde una posición más integrada y holística.

5) *Dotes de persuasión*. Otra característica de los líderes servidores es que confían más en la persuasión a la hora de tomar decisiones dentro de una

⁸ Greenleaf, R. (1977) : *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah.

organización que en el uso de la autoridad de su puesto. El líder servidor trata de convencer a los otros, antes que forzar la sumisión. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el del liderazgo servidor. El líder servidor es eficaz para lograr el consenso entre grupos.

6) *Capacidad de conceptualización*. Los líderes servidores tratan de fomentar su habilidad de “soñar grandes sueños”. La capacidad de abordar un problema desde una perspectiva conceptualizada significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos directivos, ésta es una cualidad que requiere disciplina y práctica. El directivo tradicional se encuentra inmerso en la necesidad de alcanzar resultados operativos a corto plazo. El directivo que desee ser también un líder servidor debe ampliar sus horizontes para abarcar un pensamiento conceptual más amplio.

7) *Dotes de previsión*. Cercanamente relacionada con la conceptualización, la habilidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, pero fácil de identificar. Como se suele decir en estos casos: “uno la conoce cuando la ve”.

La previsión es la característica que permite al líder servidor comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y la consecuencia probable de una decisión en el futuro. La previsión se halla también hondamente enraizada dentro de la mente intuitiva. De todos modos, no hay mucho escrito sobre la previsión. Es un área poco explorada en los estudios sobre liderazgo, que, a mi juicio, merece, sin embargo, una cuidadosa atención.

8) *Mayordomía (stewardship)*. Peter Block, autor de los libros *Stewardship* y *The Empowered Manager*, ha definido la mayordomía como “guardar algo en fianza para otro”. Robert Greenleaf creía que la alta dirección, los ejecutivos y las juntas desempeñaban el importante papel de *administrar* sus instituciones para el bien de la sociedad. El líder servidor, como administrador, asume primariamente, y ante todo, el compromiso de servir las necesidades ajenas.

9) *Compromiso con el crecimiento de las personas*. Los líderes servidores creen que las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Como tal, el líder servidor está hondamente comprometido con el crecimiento de cada uno de los miembros de su institución. Es, asimismo, consciente de la enorme responsabilidad que tiene de hacer todo lo que esté de su mano para fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus empleados. En la práctica, esto puede incluir la realización de acciones concretas como: disponer de fondos para el desarrollo personal y profesional; interesarse por las ideas y sugerencias de cada uno de los trabajadores; promover la implicación del empleado en la toma de decisión; y asistir activamente a los trabajadores despedidos en la búsqueda de otro empleo.

10) *Compromiso a la hora de construir comunidad.* El líder servidor es consciente de que en la reciente historia humana se ha perdido mucho debido a la sustitución de comunidades locales, como moldeadoras principales de vidas humanas, por las grandes instituciones. Esta sensibilidad le lleva a tratar de identificar los medios para construir comunidad entre aquellos que trabajan dentro de una institución. Greenleaf dijo: "Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su ilimitada responsabilidad por un grupo comunitario concreto".

Estas diez características del liderazgo servidor no son de ningún modo exhaustivas. Sin embargo, sirven para dar una visión global de este modelo de liderazgo, que está cobrando un creciente y justificado protagonismo, tanto en el mundo empresarial como en la literatura especializada.

En efecto, por lo que hace referencia al mundo empresarial cabe afirmar que ha recibido este revolucionario enfoque con una entusiasta acogida (Verespej, 1998; Hutcheson, 1999); acogida que no ha sido del todo favorable (al menos, inicialmente) por parte del entorno académico, quizá por juzgarlo en un primer momento excesivamente paternalista. Algunos autores, entre los que cabe citar a Giampetro-Meyer et al. (1998) lo ven como el tipo de liderazgo más prometedor para la implantación de una cultura corporativa respetuosa con la ética. Esto se debe a varias razones, pero sobre todo, a que los rasgos que se le adscriben a este modelo de liderazgo 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.

No obstante, debemos tener precauciones antes de afirmar que esta concepción del liderazgo resuelve todos los problemas. En opinión de los autores arriba mencionados, esta clase de líderes podría comprometer la viabilidad financiera de sus empresas y poner nerviosos a los accionistas, puesto que chocan con la noción habitual de "eficiencia" y se caracterizan por su nula agresividad. Parecería, pues, un modelo más aconsejable –afirman– para ONGs, o para corporaciones con tal predominio en el mercado que puedan permitirse algunas pérdidas a corto plazo.

Ciertamente, los directivos de una empresa se encontrarán con situaciones en que por seguir un comportamiento ético se acabe por exigir el sacrificio de algunas ganancias inmediatas, pero no tiene por qué ser siempre así de manera necesaria. De lo que se trata, siguiendo a la profesora Ciulla (1998), es de definir un estilo de liderazgo que sea bueno tanto en los aspectos técnicos como en los de alcance moral.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ÉTICA EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL?

Una vez expuestos los diferentes modelos de liderazgo desarrollados a lo largo de décadas pasadas, convendría, a mi juicio, reflexionar en torno a las razones por las que la ética deviene fundamental para un modelo de liderazgo que se quiera presentar consistente en la era postindustrial del siglo XXI.

- La primera razón se justifica en que los líderes tienen que cortejar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartiendo premios y castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto.

La afirmación anterior se pone especialmente de manifiesto cuando nos adentramos en las empresas post-industriales, en donde el liderazgo es una relación bidireccional entre el patrón y el empleado. Como observaba el sociólogo Daniel Bell, una sociedad post-industrial es una sociedad en la que la mayoría de las personas están empleadas en trabajos que tienen relación con “hacer cosas” o “cultivar cosas”: “en el trabajo diario, los hombres ya no cotejan la naturaleza, ni como extranjera o benéfica, y pocos ahora manipulan artefactos”⁹. Muchas más personas trabajan hoy en día en ambientes cooperativos sirviéndose de sus mentes más que de sus manos. El valor de las inteligencias de los empleados, su competencia y su creatividad, o lo que ahora se viene en llamar “capital humano”, han cambiado.

- La segunda razón de por qué la ética es importante para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial *a la altura de nuestro tiempo* es por la influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados, de acuerdo con lo analizado por el modelo de liderazgo relacional. En otras palabras, el ejemplo que proporcione el líder en sus seguidores deviene fundamental.

- La tercera razón de por qué la ética es crucial en el liderazgo empresarial se justifica en que, por una parte, en las sociedades post-industriales las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra, porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. Un líder que es moralmente digno de respeto posee lo que Joanna Ciulla llama “poder referente”¹⁰. La gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo empresarial proceden fundamentalmente del respeto y la confianza. Los líderes tienen que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la empresa y de su trato con los stakeholders. Puesto que la habilidad de construir y mantener la confianza es central en el liderazgo, las escuelas de negocios necesitan emplear más tiempo en dar formación ética a sus estudiantes.

⁹ Bell, D. (1976): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza, Madrid.

¹⁰ Ciulla, J. (1998): "Leadership Ethics: Mapping the Territory", en Ciulla, J. (ed.): *Ethics in the Heart of Leadership*, Praeger, New York.

La confianza y el respeto son difíciles de instaurar por los líderes en las organizaciones. Sin embargo, una vez que lo consiguen, los resultados son asombrosos. En aquellas empresas que operan con un alto nivel de confianza y respeto hay más buena voluntad, y menos necesidad de una vigilancia costosa. Asimismo, las organizaciones que poseen niveles altos de confianza son potencialmente más innovadoras porque los empleados no tienen miedo de asumir riesgos. Las personas también se adaptan mejor al cambio porque se sienten seguros. Francis Fukuyama realizó observaciones similares sobre los beneficios de la confianza dentro de las culturas, y concluyó que el bienestar de una nación y su competitividad están condicionados por el nivel de confianza existente en la sociedad. Las sociedades en donde las personas operan con un alto nivel de confianza son social y económicamente mejores que las sociedades con bajas cotas de confianza.

CONCLUSIÓN

En este trabajo he procurado fundamentar la complementariedad del liderazgo empresarial con la ética. La razón fundamental que avala la anterior afirmación es que el *liderazgo ético* no es algo optativo en el mundo de hoy; antes al contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. En otros términos, sostengo que se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa sin serlo éticamente.

Ahora bien, ¿qué cualidades deberían caracterizar a un líder ético? Para tratar de responder a esta pregunta me ha parecido oportuno incluir en un decálogo las cualidades que deberían caracterizar el comportamiento de tal líder. Tales cualidades podían ser las siguientes:

- Exige resultados.
- Concede un margen de maniobra a los seguidores.
- Es ejemplar en todas sus actuaciones.
- Delega tareas en sus colaboradores.
- Se preocupa de forma constante por el desarrollo humano de sus colaboradores...
- Es veraz en todo lo que comunica...
- Es humilde, pues nunca se ceba en el error de otro y no tiene problemas en asumir que se ha equivocado, si eso sucede...
- Es leal, pues nunca habla mal de ninguna persona a sus espaldas...
- Exige que cualquier conflicto interpersonal se solucione...
- Se muestra a sus colaboradores en todo momento como *prescindible*, de tal forma que si se fuera ahora la estructura seguiría siendo autosuficiente a corto plazo...

Bibliografía

- Barnard, C.I. (1968): *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary edition, Harvard University Press, Cambridge, MA. (1ª edición: 1938).
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage, California.
- Bell, D. (1976): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza, Madrid.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., y Bentler, P. M. (1999): *The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior*, Working Paper, IESE/UCLA.
- Carlyle, T. (1902): *On Heroes. Hero Worship and the Heroic in History*, Ginn & Co., New York.
- Ciulla, J. B. (1998): "Leadership Ethics: Mapping the Territory", en Ciulla, J. (ed.) : *Ethics in the Heart of Leadership*, Praeger, New York.
- Dansereau, F., Green, G., y Haga, W. (1975): "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.
- Fukuyama, F. (1996): *Trust*, The Free Press, New York
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, S. J., y Kubasek, N. (1998): "Do We Really Want More Leaders in Business?", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, núm. 15, págs. 1727-1736.
- Greenleaf, R. (1977): *Servant-Leadership*, Paulist Press, Indianapolis.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969): "Life-Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34.
- Homans, G. C. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace, New York.
- Hutcheson, J. O. (1999): "Servant Leadership Helps Firms Thrive", *Business Journal*, vol. 19, núm 17, pág. 63.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, Sage, CA
- Moore, B.V. (1927): "The May Conference on Leadership", *Personnel Journal*, vol. 6.
- 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*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Rost, J. (1991): *Leadership for the Twenty-first Century*, Praeger, New York.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York.
- Spears, L. C. (1995) (ed.): *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, New York.
- Stodgill, R. (1994): "Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25, págs. 35-71.
- Vélaz, I. (1996): *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.
- Verespej, M. (1998): "Only the CEO Can Make Employees Kings", *Industry Week*, vol 247, núm. 21, p. 22.