
Liderazgo basado en el personalismo: una propuesta de investigación.

Leadership based on personalism: a research proposal.

RECIBIDO 10 DE NOVIEMBRE DE 2017/ 24 DE MARZO DE 2018

MARCELA DE LA SOTA RIVA
ECHANOVE

Universidad Anahuac. México
marcela.delasotariva@anahuac.mx

EDUARDO ZAINOS GARCÍA
CANO

Universidad Anahuac. México

Resumen: Las nuevas corrientes de corte moral del liderazgo organizacional no cuentan con un sustento antropológico sólido, ni con un entendimiento de la empresa que conciba como prioridad el desarrollo integral de quienes ahí laboran. En este estudio se hace una revisión de la literatura relativa a las corrientes más recientes del liderazgo y su relación con la antropología y la ética, en la que se destaca el papel que juegan las personas en las empresas y la importancia que tiene, en la efectividad del líder y en el desempeño del negocio, la manera en que el líder las concibe. Para ello, se hace un breve recorrido por la evolución de la antropología filosófica, para identificar un concepto de persona congruente con el liderazgo moral/ético. Como resultado, se presenta una propuesta de liderazgo más completa y orgánica, cimentada en el personalismo y en una visión humanista de la empresa, desde la cual la efectividad del líder dependerá de su capacidad para conciliar dos objetivos: la sostenibilidad de la empresa y el desarrollo de sus empleados.

Palabras clave: Antropología Filosófica, Ética Empresarial, Humanismo, Liderazgo, Personalismo.

Abstract: The new moral currents in organizational leadership do not have a solid anthropological basis, nor do they have an understanding of the company where the integral development of its employees is a priority. This study reviews the literature about the most recent currents in leadership and their relation to anthropology and ethics, highlighting the role that the individual plays in a company and the importance of the way the leader conceives the individual in the leader's effectiveness and the performance of the business. Thus, a brief overview is made on the evolution of philosophical anthropology in order to identify a concept of the individual that is congruent with ethical/moral leadership. As a result, a more organic and comprehensive perspective on leadership is proposed, founded on personalism and a humanistic vision of the company, after which the leader's effectiveness will depend on his or her ability to reconcile two objectives: the company's sustainability and the personal development of its employees.

Key words: Philosophical Anthropology, Business Ethics, Humanism, Leadership, Personalism.

INTRODUCCIÓN

Los escándalos corporativos del inicio del nuevo milenio, resultado de la decisión de sus líderes de anteponer la generación de utilidades de corto plazo a la viabilidad futura de esas entidades, hicieron evidente tanto su falta de ética como la necesidad de incorporar explícitamente este elemento en su formación y gestión.

En este contexto, surgieron una serie de corrientes de liderazgo centradas en los aspectos morales, para identificar en el líder atributos que, por su eficacia para lograr el comportamiento ético del mismo y de sus colaboradores, había que estudiar y, eventualmente, cultivar en los futuros líderes. Entre las más relevantes se encuentran: el liderazgo auténtico, que se enfoca en la honestidad de los líderes¹, el liderazgo espiritual, que destaca la vocación y el amor altruista²; el liderazgo de servicio, que resalta la actitud de servicio en el líder³; y el liderazgo ético, que se centra en la dirección moral⁴.

Así, en los últimos años, el estudio del liderazgo está dirigido a probar la efectividad de los atributos que cada una de esas corrientes enfatiza en el líder, sin considerar que la ética se basa en una correcta concepción de la persona y del bien, como se verá más adelante, por lo que no es posible referirse a ella sin un sustento teórico (filosófico-antropológico) que resulte de definir el modelo de persona que subyace a la conducta o comportamiento. Esta es quizá una de las razones por las que esas nuevas corrientes no han llegado a resultados concretos⁵.

El objetivo de este estudio es presentar una propuesta de investigación sobre el liderazgo, a partir de la definición de persona que surge de la antropología personalista y de una visión humanista de la empresa que se desprende de dicha definición, en la que tanto los intereses de las personas como los de las empresas puedan ser armonizados.

En la sección I se hace una revisión de la literatura para describir brevemente las principales corrientes de liderazgo moral (CLM), surgidas a principios de este siglo. En la sección II se plantea la importancia de la ética en el

1 Avolio, B.; Luthans, F. y Walumbwa, F. (2004).

2 Fry, L. (2003).

3 Greenleaf, R. (1977).

4 Brown, M.; Treviño, L. K. y Harrison, D. (2005).

5 Díaz de la Cruz, C. y Fernández-Fernández, J. L. (2016).

liderazgo de las organizaciones, el papel de las personas en estas últimas y el desarrollo reciente del concepto de persona. Adicionalmente, se señalan los rasgos originales que aporta el personalismo a la antropología filosófica y se elabora, a partir de ellos y de una visión humanista de la empresa, una propuesta del liderazgo que contribuya a reforzar el aspecto moral/ético de los líderes. En la sección III se puntualizan algunas implicaciones para la teoría y la práctica, y en la sección IV se establecen las conclusiones.

La propuesta del liderazgo basado en el personalismo busca que los académicos ahonden en su estudio, desde una visión del ser humano que lo contemple en toda su complejidad, y que se traduzca en una mejor comprensión de este fenómeno. Desde el punto de vista práctico, las conclusiones de esta investigación apoyan la necesidad de tener líderes y empresas más humanos, éticos, responsables y generadores de valor.

I. REVISIÓN DE LITERATURA. 4 CORRIENTES DE LIDERAZGO MORAL

1.1 La ética y el liderazgo en las organizaciones.

El estudio de la ética en el liderazgo se ha abordado tanto desde una perspectiva filosófica o normativa, como desde una más descriptiva, que pretende llegar a ser predictiva⁶. La primera se fundamenta en el carácter y las virtudes del líder, y la segunda, en la evidencia empírica y el estudio de sus conductas. Se argumenta que las investigaciones con una perspectiva filosófico-normativa tienden a ser muy teóricas y carecen de medios para probar la efectividad de los líderes éticos en el campo laboral⁷. Las de tipo descriptivo-predictivo no suelen contar con un marco conceptual (filosófico) sólido que las apoye, sino que se basan en intuiciones y en los resultados de estudios empíricos, por lo que existe un entendimiento confuso de los conceptos filosóficos que emplean⁸. Como resultado, este enfoque del liderazgo sigue estando subdesarrollado y ha dejado una visión fragmentada y sesgada de la realidad⁹, si no es que hasta incongruente.

6 Brown, M. y Treviño, L. K. (2006).

7 Northouse, P. G. (2016).

8 Ciulla, J.; Knights D.; Mabey, C. y Tomkins, L. (2018).

9 Brown, M. y Treviño, L. K. (2006).

Aunque el componente moral/ético ha estado presente en el análisis del liderazgo desde hace décadas, el clima de desconfianza que caracterizó los primeros años del nuevo milenio, principalmente en el mundo de los negocios, puso en entredicho tanto la formación ética como las verdaderas motivaciones de los líderes¹⁰. Ello provocó que los estudiosos del tema concedieran una importancia mayor a los líderes honestos y éticos¹¹, así como a su influencia en la cultura organizacional y en sus seguidores¹².

Como respuesta, para profundizar y hacer explícito el componente moral que ya se advertía en el liderazgo transformacional¹³, nacieron una serie de nuevas CLM, entre las que destacan: el liderazgo auténtico, el liderazgo espiritual, el liderazgo de servicio y el liderazgo ético. Si bien, la mayor parte de estas investigaciones sobre liderazgo coinciden en los principios genéricos de los que todo líder moral/ético debe partir (integridad e interés por los demás), las nuevas corrientes tratan de llevar a la práctica el comportamiento ético dentro de la organización.

a) Liderazgo auténtico.

Como el resto de las CLM, el liderazgo auténtico surgió hace poco más de una década y se encuentra en una fase de desarrollo. Hasta el momento no se cuenta con una definición única de su constructo ni de sus características, pero existen diferentes modelos que intentan ilustrarlo¹⁴. Luthans y Avolio¹⁵ explican este liderazgo como un proceso de desarrollo del líder; Gardner, *et al.*¹⁶ lo hacen en torno a la autoconciencia y la auto-regulación del líder y de sus seguidores; e Ilies, *et al.*¹⁷ estudiaron el impacto de la autenticidad en la felicidad y el bienestar del líder y sus colaboradores.

Una de las descripciones más conocidas del liderazgo auténtico es la de Walumbwa, *et al.*¹⁸, quienes lo definen como un patrón de conductas que se originan y promueven al destacar capacidades psicológicas positivas, y en un clima ético positivo para fomentar la autoconciencia, una perspectiva moral

10 Sigurjonsson, T. O.; Arnardottir, A. A.; Vaiman, V. y Rikhardsson, P. (2015).

11 Bosch, M. y Cavalotti, R. (2016).

12 Fehr, R.; Yam, K. C. y Dang, C. (2015).

13 Bass, B. y Avolio, B. (1994).

14 Day, D. V.; Fleenor, J. W.; Atwater, L. E.; Sturm, R. E. y McKee, R. A. (2014).

15 Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003).

16 Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Luthans, F.; May, D. R. y Walumbwa, F. O. (2005).

17 Ilies, R.; Morgeson, F. P. y Nahrgang, J. D. (2005).

18 Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008).

internalizada, un procesamiento adecuado de la información y la transparencia entre el líder y los colaboradores. La autoconciencia se refiere al entendimiento de los líderes de sus propios valores, fortalezas y debilidades, y su influencia sobre los demás. La transparencia relacional significa que el líder puede presentarse tal como es a los otros y compartir información abiertamente. El procesamiento adecuado de la información alude a que los líderes analizan toda la información objetivamente antes de tomar cualquier decisión. La perspectiva moral internalizada tiene que ver con el comportamiento del líder, que es guiado por valores morales y está alineado con esos valores. Los líderes auténticos actúan en congruencia con los valores y creencias que sostienen¹⁹ y son capaces de aumentar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores, quienes se convierten en seguidores auténticos²⁰.

Entre los estudios empíricos de este tipo de liderazgo, se encuentran los que exploran cómo convertirse en un líder auténtico y tratan de medir sus componentes en diferentes contextos²¹, y los que se enfocan en sus resultados²². Los primeros han contribuido a enriquecer conceptualmente este constructo, y los segundos, a medir su efectividad en las organizaciones.

La principal fortaleza del liderazgo auténtico es que es confiable y brinda las pautas para que los individuos se conviertan en líderes auténticos. Además, cuenta con una dimensión moral explícita, enfatiza la posibilidad de que los líderes desarrollen valores y conductas, y puede ser medido²³. Entre sus debilidades están: la explicación incompleta de su componente moral, la dificultad de medir las capacidades psicológicas positivas del líder, que no demuestra cómo se relaciona con otros constructos (perspectiva moral, claridad de autoconcepto, bienestar, espiritualidad y juicio), y que no es evidente la forma en que el liderazgo auténtico trae consigo resultados organizacionales positivos²⁴.

b) Liderazgo espiritual

Se define como el conjunto de valores, actitudes y conductas que son necesarias para la motivación intrínseca, tanto de uno mismo como de los demás, y que permite la supervivencia espiritual a través de la vocación y la afi-

19 Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005).

20 Shamir, B. y Eilam, G. (2005).

21 Moriano, J. A.; Molero, F. y Lévy Mangin, J. P. (2011); Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008).

22 Lyubovnikova, L.; Legood, A.; Turner, N. y Mamakouka, A. (2017).

23 Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008).

24 Northouse, P. G. (2016).

liación²⁵. Parte de que los valores, actitudes y conductas del líder crean un ambiente espiritual que ayuda a los seguidores a desarrollarse²⁶. Al adaptarse el concepto de espiritualidad a la vida laboral, surge el término de liderazgo espiritual, cuyo fin es motivar intrínsecamente a los empleados para satisfacer sus necesidades espirituales en el entorno empresarial y aumentar su desempeño laboral y compromiso organizacional. El liderazgo espiritual requiere que los líderes creen una visión profunda y personal que le dé sentido a la vida de sus colaboradores²⁷, y que desarrollen una cultura organizacional basada en el amor altruista, que les infunda esperanza, fe y perseverancia, y les genere un sentido de pertenencia²⁸.

Los estudios empíricos del liderazgo espiritual son escasos²⁹ y la mayoría busca validar la estructura teórica de Fry³⁰. Fry, *et al.*³¹ diseñaron una escala de reactivos que refleja un sistema de valores organizacionales creado por las actitudes, valores y conductas del líder. Sin embargo, no existe un consenso sobre si el liderazgo espiritual es un fenómeno que se presenta solo a nivel individual o puede extenderse al nivel organizacional³², y aspectos como el comportamiento individual de los líderes y cómo se crea una cultura de espiritualidad son menos comprendidos³³.

Entre las fortalezas del liderazgo espiritual están: que considera factores que se habían omitido explícitamente en la literatura, como la vocación de los líderes y los seguidores, el carácter multidimensional de las personas o la creación de culturas organizacionales caracterizadas por la vocación al trabajo y el amor altruista³⁴. Como sus principales debilidades pueden mencionarse: que se requiere un entendimiento más robusto de la espiritualidad³⁵, la falta de consenso para definir un lugar de trabajo espiritual³⁶ y la dificultad para definir la espiritualidad sin asociarla a alguna religión o base filosófica.

25 Fry, L. (2003), p. 695.

26 Reave, L. (2005).

27 Chen, C. y Yang, C. (2012).

28 Fry, L. (2003).

29 Nicolae, M.; Ion, I. y Nicolae, E. (2017).

30 Espinosa, J. C.; Contreras, F.; Esguerra, G. A. y Fierro, I. (2017).

31 Fry, L.; Vitucci, S. y Cedillo, M. (2005).

32 Chen, C. y Li, C. I. (2013).

33 van Dierendonck, D. (2011).

34 Avolio, B. J.; Walumbwa, F. y Weber, T. J. (2009).

35 Benefiel, M. (2005).

36 Dent, E. B.; Higgins, A. E. y Wharff, D. M. (2005).

c) Liderazgo de servicio

Greenleaf³⁷ marcó el punto de partida de esta corriente de liderazgo. Describió al líder como aquél que sirve primero y antepone las necesidades de los demás a las propias, y se enfoca en el crecimiento de aquellos que lideran y sirven al mismo tiempo³⁸. Algunos investigadores desarrollaron más esta corriente. Spears³⁹ encontró 10 atributos de los líderes de servicio, y Russell y Stone⁴⁰ los desagregaron para llegar a un total de 20, que clasificaron en dos dimensiones: funcionales y de acompañamiento. Recientemente, se ha definido al liderazgo de servicio como una teoría multidimensional, que comienza con el deseo de servir y continúa con el deseo de liderar y desarrollar a los demás, para alcanzar fines más elevados en beneficio de individuos, organizaciones y sociedades⁴¹.

La mayor parte de los estudios sobre liderazgo de servicio se enfocan en el líder y su comportamiento, y en cómo debería ser un líder de servicio idealmente, más que en cómo son en la práctica⁴². Se han determinado 43 atributos que se traslapan, y que han sido sintetizados en 12: vocación altruista, mapeo persuasivo, valor, amor ágape, cura emocional, perdón, humildad, relación de alianza, conducta ética, autenticidad, compromiso social y responsabilidad⁴³. Pese a estos esfuerzos, no existe aún un modelo universalmente aceptado⁴⁴.

En la práctica, se han encontrado resultados favorables a nivel individual, de equipo y organizacionales que se relacionan con ese constructo⁴⁵, por ejemplo, la asociación positiva entre el liderazgo de servicio con el comportamiento organizacional de los subordinados⁴⁶ y con el compromiso laboral de los mismos⁴⁷. No obstante, todavía hacen falta investigaciones sobre la manera de implementar el liderazgo de servicio en las organizaciones⁴⁸.

37 Greenleaf, R. (1977).

38 Stone, A. G.; Russell, R. F. y Patterson, K. (2004).

39 Spears, L. C. (2002).

40 Russell, R. y Stone, A. G. (2002).

41 Coetzer, M. F.; Bussin, M. y Geldenhuys, M. (2017).

42 an Dierendonck (2011).

43 Anderson, M. H. y Sun, P. Y. T. (2017).

44 Gandolfi, F.; Stone, S. y Deno, F. (2017).

45 van Dierendonck; D., Stam, D.; Boersma, P; de Wind, N. y Alkerma, J. (2014).

46 Newman, A.; Schwarz, B.; Cooper, B. y Sendjaya, S. (2017).

47 Yang, R.; Ming, Y. y Ma, J. (2017).

48 Coetzer, M. F.; Bussin, M. y Geldenhuys, M. (2017).

La mayor cualidad de este liderazgo es la forma en que hace del servicio su componente central. Otras de sus fortalezas son: su componente ético⁴⁹; que toma en cuenta la integridad moral⁵⁰ y el bienestar y desarrollo humano colectivo de los seguidores, en lugar del interés propio del líder⁵¹; que reconoce que existen condiciones en las que este tipo de liderazgo no es la mejor opción; y que es susceptible de ser medido⁵². No considerar la auto-regulación del líder, el desempeño de los colaboradores, ni el contexto organizacional, son algunas de sus debilidades.

d) Liderazgo ético

Brown, *et al.*⁵³ definen el liderazgo ético como la demostración de conductas normativamente adecuadas, a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de esas conductas entre los seguidores, mediante la comunicación bilateral, el refuerzo y la toma de decisiones. Los líderes éticos han de cumplir dos condiciones: ser personas morales y ser directivos morales. Para ser personas morales, los líderes deben ser íntegros, honestos, justos y demostrar conductas éticas e interés por los demás⁵⁴. Para ser directivos morales, los líderes han de demostrar conductas que los identifiquen como modelos a seguir, en forma visible, para influir en las acciones y en la toma de decisiones de sus colaboradores⁵⁵. Estos líderes utilizan diferentes formas de comunicación y mecanismos de premios y castigos para influir en el comportamiento de los seguidores⁵⁶.

Para Kalshoven, *et al.*⁵⁷, el líder ético posee 7 características: integridad, interés por las personas, orientación ética, interés por la sostenibilidad, claridad de roles, poder compartido y justicia. En la visión de Crew⁵⁸, los 3 aspectos que definen a un líder ético son: alineación de valores, gobernanza y el tipo de relaciones que se establecen con los demás. Otros autores⁵⁹ sostienen que

49 Reinke, S. J. (2004).

50 Mittal, R. y Dorfman, P. W. (2012).

51 Mayer, D. M.; Bardes, M. y Piccolo, R. F. (2008).

52 Linden, R. C.; Wayne, S.; Zhao, H. y Henderson, D. (2008).

53 Brown, M.; Treviño, L. K. y Harrison, D. (2005), p. 120.

54 Treviño, L. K.; Hartmann, L. P. y Brown, M. E. (2000).

55 Schaubroeck, J. M.; Hannah, S. T.; Avolio, B. J.; Kozlowskyi, S. W.; Lord, R. G.; Treviño, L. K.; Domotokakis, N. y Peng, A. C. (2012).

56 Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006).

57 Kalshoven, K.; Den Hartog, D. N. y De Hoogh, A. H. (2011).

58 Crew, J. (2015).

59 Giessner, S. y van Quaquebeke, N. (2010).

la percepción que el colaborador tiene del líder no depende solo de las características o conductas éticas de este, sino de la forma en que el líder actúa respecto a lo que el colaborador espera de él.

Algunos estudios empíricos se centran en encontrar los factores principales que influyen en este tipo de liderazgo⁶⁰, y otros buscan evidencia de su impacto sobre los resultados de los colaboradores en las organizaciones⁶¹. Cada vez más investigaciones sugieren que las percepciones de los colaboradores sobre este liderazgo se asocian con resultados benéficos para ellos⁶², pues prueban que este liderazgo tiene una relación positiva con el contexto ético de la empresa, la eficacia, la conducta ética, el esfuerzo en el trabajo y el bienestar psicológico del colaborador, entre otros⁶³.

Dentro de sus fortalezas están: la dirección moral, que se basa en la toma de decisiones éticas y en que la ética debe ser considerada como parte integral de un concepto más amplio del liderazgo; que se centra en la influencia proactiva de la conducta ética/no ética de los seguidores en las organizaciones, en los estándares éticos a través de la comunicación y la responsabilidad⁶⁴; y su tratamiento explícito de la ética, de las conductas y de los estímulos transaccionales. Como debilidades se señalan: que su definición es vaga, porque su argumento de “demostración de conductas normativamente adecuadas” no especifica cuáles son las conductas normativamente éticas⁶⁵, y que no incluye un liderazgo visionario, que describa la identidad y visión de la organización y que contribuya a darle sentido a la vida de los colaboradores.

En síntesis, todas estas corrientes de liderazgo comparten su énfasis en los aspectos morales del líder, que pueden resumirse en 4 cualidades: ser íntegro, demostrar interés por los demás, toma de decisiones ética y ser un modelo a seguir. Dichas corrientes difieren en los atributos que destacan, como necesarios para que el líder logre un impacto mayor sobre el comportamiento ético de sus colaboradores. Aunque estas CLM son muy nuevas, se han ido desarrollando y han hecho valiosas aportaciones sobre cómo resaltar la dinámica interpersonal del liderazgo⁶⁶ y la moralidad. No obstante, ese desarrollo

60 Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2014).

61 Neves, P. y Story, J. (2015).

62 Smith, E. E. (2014).

63 Bedi, A.; Alpaslan, C. M. y Green, S. (2016).

64 Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006).

65 Eisenbeiss, S. A. (2012).

66 Hannah, S.; Sumanth, J.; Lester, P. y Cavarreta, F. (2014).

también ha provocado una gran cantidad de traslapes entre ellas, lo que lejos de consolidar sus diferencias, ha hecho más difícil distinguirlas⁶⁷.

Una de las críticas más relevantes sobre estas corrientes es que estudian el liderazgo solo desde el comportamiento humano (antropología cultural o sociológica), con lo que dejan de lado una referencia explícita al concepto de persona (antropología filosófica), que podría servir para reforzar su planteamiento teórico⁶⁸. De igual manera, sorprende que no se precise la noción de empresa compatible con ese tipo de liderazgo, cuando esos estudios se refieren justamente al liderazgo en las empresas. La visión de la corporación y el esclarecimiento de sus objetivos es esencial para analizar uno de los elementos clave de todo proceso de liderazgo: el entorno o la situación.

Lo anterior conduce a la formulación de las siguientes preguntas de investigación: para fomentar un comportamiento moral/ético en el líder y en sus colaboradores, ¿qué concepto de persona debe tener el líder y qué valor ha de conferirle? ¿qué idea de empresa corresponde a esa concepción de la persona? y ¿cómo puede el líder interesarse por el bienestar de sus colaboradores y transformarlos, sin poner en riesgo la generación de valor en la empresa y, por tanto, su sostenibilidad?

II. EL PERSONALISMO: UNA PROPUESTA ANTROPOLÓGICA APLICADA AL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 El papel de las personas en las organizaciones y la importancia del concepto de persona.

Cualquier idea sobre el funcionamiento de las empresas implica una visión del ser humano y de su lugar en la sociedad. Esa visión, estrechamente ligada a la concepción de la empresa y su finalidad, está presente en todas las propuestas de gestión en las mismas; sin embargo, muchos estudiosos del tema se han centrado más en aspectos empíricos del comportamiento personal o colectivo de la organización, que en la concepción del ser humano.

67 Bedi, A.; Alpasian C. M. y Green, S. (2016); Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W.; Meuser, J. D.; Linden, R. C. y Hu, J. (2014); Anderson, M. H. y Sun, P. Y. T. (2017).

68 Alzola, M. (2008); Barraca, J. (2007).

La gestión en los negocios tiene su origen en un sistema con bases de tipo económico, pero lo que complementa su estudio en el aspecto humano lo aporta la antropología. La ética se sustenta en una determinada concepción del ser humano y del bien, por lo que no es posible fundamentarla teóricamente sin definir previamente el modelo antropológico que le dé soporte⁶⁹. Esa visión antropológica debe hacerse explícita en los diferentes modelos de gestión empresarial y, por lo mismo, del liderazgo.

Barnard⁷⁰ insistió en la centralidad de las personas en los negocios, y dejó claro que no es posible estudiar a las empresas sin definir primero al concepto de persona. Al referirse a la conducta humana en los negocios, se harán juicios sobre la presencia, el papel y las actuaciones de las personas, y se recurrirá a dicho concepto de manera inevitable y continua.

La importancia tanto teórica como práctica de la idea de persona proviene de lo que es más específico del hombre, ser alguien y no solo algo, y que lo define sin privilegiar una u otra de sus cualidades⁷¹. Por ello, a las personas se les ha de tener en consideración como tales en el funcionamiento de las organizaciones⁷². Los líderes actúan con base en ciertos supuestos o actitudes que contemplan su concepto de persona, aunque rara vez sean conscientes de ello. La efectividad de un líder se mide en función del grado en que este puede influir en los demás para que decidan seguirlo, realicen una tarea y logren un objetivo.

¿Por qué siguen los colaboradores a los líderes? La respuesta a esta pregunta tiene que ver con la capacidad del líder de guiar con legitimidad a sus seguidores hacia un bien común, que presupone su propio bienestar, y que conduce a buscar en lo más profundo de la sociedad; esto es, en su base antropológica.

2.2 El concepto de persona.

El concepto de persona, heredado del pensamiento clásico griego y de la tradición cristiana de la Edad Media⁷³, fue muy cuestionado en la Edad Mo-

69 Melé, D. y González-Cantón, C. (2015).

70 Barnard, C. [1938(1968)].

71 Amengual, G. (2007).

72 Barnard, C. [1938 (1968)].

73 Amengual, G., (2015).

derna (s. XVI al XX). En esa época, la mentalidad positivista que pretendía explicar causalmente los fenómenos por medio de leyes naturales y universales, trajo consigo el desarrollo del conocimiento, pero también una sobrevaloración del método científico para conocer la verdad, y con ello, el descrédito progresivo de las ciencias humanas y la visión teocéntrica. Lo anterior se trajo en un materialismo exacerbado en muchos intelectuales⁷⁴.

A partir de esa óptica antropocéntrica y científicista, el significado de persona se modificó a la luz de una nueva corriente filosófica: el racionalismo, de la que emergió una concepción de persona definida por su capacidad para autodeterminarse racionalmente⁷⁵. El hombre empezó a considerarse como un factor determinante de todos los fenómenos, y como el autor y protagonista de su propia historia; un ser autónomo en el que se resaltaba su poder y la capacidad de elegir. Sobre esta base se construyó el individualismo, que en sus inicios se fundamentaba en la noción del individuo que reconocía el valor de la persona, la autoridad del Estado y los Derechos Humanos⁷⁶.

Tiempo después y bajo la influencia del liberalismo económico, sobre el que se desarrolla el capitalismo, el individualismo se desvirtuó al adquirir un cariz utilitarista, en el que la persona comenzó a ser percibida como un ser egoísta, que busca su seguridad en el poder y en el tener. La libertad individual se interpretó como el derecho del ser humano de actuar, al sujetarse únicamente al dictado de su conciencia y voluntad, por lo que el individualismo se fundamenta en un tipo de libertad que se hace visible sobre todo en términos económicos y que ocasiona una gran desigualdad social, lo que le ha valido ser muy criticado⁷⁷.

Como antítesis, y para hacer frente a los abusos que propiciaba el sistema de libre mercado, específicamente de los dueños del capital sobre los trabajadores, surgió el colectivismo, que no concibe a las personas como individuos, sino como parte de un ente colectivo mayor, y que conlleva a un cambio radical: la primacía del bienestar de la sociedad sobre la del individuo. Esta doctrina propiciaba un sistema más justo y el logro de un fin trascendente, pero supeditaba el valor de la persona a su contribución al proyecto colectivo y, en la práctica, condujo a desconocer su valor intrínseco y a contravenir su autonomía.

74 Burgos, J. M. (2012).

75 Kant, I. [1785 (2013)].

76 Ramírez-Suárez, Y. C. (2010).

77 Piketty, T. (2014).

El individualismo y el colectivismo eran las dos formas de pensar. Como respuesta a estos movimientos que tendían a reducir al hombre, a la crisis de valores en la civilización occidental y a un cúmulo complejo de cuestiones sociales, culturales e ideológicas, que comprometían el futuro de la sociedad, sobrevino la necesidad de revalorar y defender la identidad de la persona⁷⁸.

2.3 *El personalismo*

En el periodo de entreguerras del siglo XX nace el personalismo, para hacer frente al individualismo y al colectivismo, y recuperar el valor absoluto de la persona, independientemente de sus cualidades⁷⁹: En este contexto, surge como un movimiento innovador, al que Mounier (1905-1950) dio vida y que otros pensadores han convertido en una corriente filosófica.

Para resignificar la centralidad de la persona humana, el personalismo reúne las dimensiones esenciales del ser humano, con lo que hace evidente su intención de evitar todo reduccionismo. Con este objetivo, retoma la concepción de la tradición cristiana, pero modificada y actualizada por la filosofía moderna⁸⁰. Esta corriente ideológica abre espacio a la inclusión de doctrinas diversas para transformar a la sociedad, y ofrece un método que conduce necesariamente a la acción⁸¹.

En el personalismo se distinguen tres corrientes principales: el personalismo comunitario, el dialógico y el ontológico⁸². Con diferencias secundarias, que radican en su aplicación o enfoque a alguna de las dimensiones de la persona, estas corrientes han logrado convivir porque cada una asume generalmente los postulados básicos de las otras.

Entre los rasgos que configuran la originalidad del personalismo, Burgos⁸³ destaca los siguientes:

a) Insalvable distinción entre cosas y personas, y necesidad de tratar a estas últimas como categorías filosóficas propias.

La característica esencial del personalismo es estructurar la filosofía en torno a la persona. Esta corriente parte de que las personas son esencialmente

78 Mounier, E. [1936 (1992)].

79 Burgos, J. M. (2017).

80 Burgos, J. M. (2012).

81 Mounier, E. [1949 (2002)].

82 Burgos, J. M. (2015).

83 Burgos, J. M. (2009, 2012).

distintas de los animales y de las cosas. Por ello, para definir las se requieren unas categorías filosóficas propias y exclusivas que se deben construir a partir de un análisis del fenómeno de la persona en relación con toda la realidad. Cuando se valora individualmente a cada sujeto de la especie humana, deja de ser un que y se convierte en un quien, en una persona.

En contraposición a la concepción racionalista, el personalismo rechaza que el significado de persona pueda fundamentarse únicamente en sus cualidades, y en su lugar, la define a partir de sus vivencias o subjetividad (enfoque fenomenológico), aunque sin perder su identidad como ser humano. La persona se vuelve una estructura dinámica que se va constituyendo en el actuar junto con los otros. Bajo esta óptica, la persona es, por una parte, una realidad⁸⁴ situada en el mundo, con la capacidad de modificarlo a través de la libertad, pero por la otra, esa realidad esconde y muestra, la otra dimensión esencial de la persona: su carácter único e irrepetible.

El personalismo destaca el carácter moral de la persona, en el que se hace evidente la voluntad y el ejercicio de la libertad. La acción ética, entonces, no se realiza por un mandato externo, sino porque el ser humano intuye que mediante ella se perfecciona y alcanza la plenitud como persona.

Proposición 1: La persona se constituye a través de sus vivencias y su relación con los demás como única e irrepetible.

b) Carácter autónomo, originario y estructural de la afectividad.

La afectividad, cuyo centro originario y de referencia es el corazón⁸⁵, es autónoma y originaria de la persona, y es una de las piedras angulares de la estructura del hombre, junto con la inteligencia y la voluntad. Por el amor, la persona reconoce la dignidad en el otro y se une a él⁸⁶, de manera que las relaciones interpersonales, que hacen actuar al yo frente al tú⁸⁷, son las que despliegan la afectividad, como el elemento que mueve y pone a la persona al servicio de los demás y le lleva a vivir en plenitud.

La dimensión espiritual surge de la condición temporal de la vida humana, la certeza de la muerte y la apertura a la trascendencia, y tiene que ver con la pregunta del sentido de vida y con la existencia del absoluto. El amor

84 Urdanoz, T. (1998).

85 Von Hildebrand, D. [1997 (2005)].

86 Fazio, M. y Fernández Labastida, F. (2009).

87 Buber, M. [1972 (1998)].

que se encuentra en las personas es temporal y finito, lo que lleva a los seres humanos a intuir la presencia y necesidad de un amor absoluto y definitivo que solo puede encontrarse en la apertura a un ser trascendente. El Tú por excelencia, único capaz de construir y desarrollar a cada persona⁸⁸, es la única posibilidad de conducirse hacia una realización total⁸⁹, que a la vez sea la realización total de los demás.

Proposición 2: La afectividad es intrínseca a la persona y conecta al hombre con los demás, con su espiritualidad y con el absoluto.

c) Las relaciones interpersonales: dialogicidad del mundo

La condición esencial es que nadie se afirma desde sí mismo⁹⁰. Si bien la persona es intrínsecamente valiosa y posee rasgos subjetivos, el conocimiento fundamental del hombre, como persona, es el que resulta de su relación con los demás, a través del diálogo y el encuentro. Si la concepción del hombre se plantea como relación, entonces, es claro que lo básico es el descubrimiento del tú, al que respeta y reconoce con toda su dignidad, y con el que configura y formaliza dicha relación.

El encuentro, que hace posible la relación yo-tú, no se fundamenta en la razón ni tampoco en el sentimiento aisladamente, los comprende a ambos, porque en él está comprometido el hombre completo. El encuentro no depende solo de uno sino también de la apertura del otro.

Proposición 3: La concepción de uno mismo se da como resultado de la relación con otros.

d) Contra el intelectualismo

El personalismo intenta dejar atrás una antropología que ha exaltado la inteligencia y la voluntad por encima de la afectividad, que se ha presentado como un impulso inestable capaz de alterarlas. Este reconoce en la persona la pasión por el saber en todas sus manifestaciones, pero desde su perspectiva, la afectividad no es un mecanismo independiente que deba controlar la inteligencia y la voluntad, sino el modo en que el sujeto se vive a sí mismo. Por ello, es la filosofía que reintegra el conjunto de la actividad humana al conocimiento⁹¹.

88 Nédoncelle, M. [1961 (1997)].

89 Marcel, G. [1951 (2002)].

90 Buber, M. [1972 (1998)].

91 Lacroix, J. [1962 (1972)], p. 9.

La función primordial de la conciencia personal es formar la experiencia vivida que faculta al hombre a darse cuenta de su propia subjetividad⁹². No se limita al conocimiento de las propias acciones, sino que incluye su vivencia, porque es autónoma y porque esa capacidad del hombre de ser él mismo, de ejercitar con plenitud la libertad y la racionalidad, es la que le conduce a la trascendencia. Por eso, la afectividad ha de situarse en el contexto de la subjetividad y la conciencia, ya que una propiedad esencial del ser humano es poseer un mundo personal único e irrepetible que le convierte en un quién. El conocimiento, por tanto, también es siempre algo personal, aunque no subjetivo, porque es la persona, con su historia biográfica y contexto personal, no una inteligencia abstracta, la que asume el compromiso de buscar la verdad⁹³.

Proposición 4: El conocimiento es adquirido desde la experiencia personal de la realidad, sin dejar de ser objetivo.

e) Corporeidad. Sexualidad. El hombre como varón y mujer

El cuerpo es parte de la persona y es inseparable de ella⁹⁴. Más que un instrumento, es el medio que tiene el individuo para relacionarse y comunicarse con los otros y con su entorno, y de esa manera, interpretar la realidad⁹⁵. La dimensión corporal es dinámica porque supone movimiento, crecimiento y maduración, y permite al hombre experimentar el límite, no solo físico, sino también de situaciones y eventos como el dolor y la muerte. Es la dimensión integradora, que armoniza las otras dimensiones en un yo corporal y existe en un tiempo, lo que le da al hombre un carácter temporal y un sentido de vida o vocación.

La sexualidad es una dimensión particular del ser persona⁹⁶, pero que la trasciende y tiene un efecto sobre lo que es el sujeto, pues el carácter sexuado influye a todos los seres humanos al configurarlos como hombres y mujeres, lo que conduce a la necesidad de definir una antropología que incorpore la diferencia sexual y que trate en forma diferenciada al varón y a la mujer⁹⁷. Hombres y mujeres comparten la naturaleza humana, y por ello poseen la misma dignidad y las mismas facultades. Su diferencia no es un hecho accidental, sino

92 Wojtyła, K. [1982 (2011)].

93 Pareyson, L. [1971(1982)].

94 Mounier, E. [1949 (2002)].

95 Marcel, G. [1951 (2002)].

96 Marías, J. [1980 (1997)].

97 Castilla de Cortázar, B. (1996).

que es una cualidad de su existencia que afecta a los diversos ámbitos de su persona, porque existen formas masculinas y femeninas de actuar y de comportarse, incluso de interpretar el mundo.

Proposición 5: El cuerpo es un medio para que la persona se comunique y relacione con los otros y con su entorno, y su carácter temporal le lleva a darle un sentido a su vida.

f) El personalismo comunitario

La comunión se refiere al carácter social y colectivo de la persona, porque la persona no es un ser solitario, el otro es una ayuda necesaria para la propia superación, por lo que solo puede lograr su plenitud si vive con y para los demás. Así, la existencia adecuada y correcta de la persona le impone la obligación material de vivir un proyecto común, de valorar a la persona que se tiene delante y de abrirse a ella para acogerla y contagiarla de los ideales propios; o sea, de vincularse con el bienestar material y espiritual de la comunidad⁹⁸. Cuando esa vinculación se despliega de modo conveniente y llega a sus niveles más elevados, abre paso al amor y a la donación. Por eso, la sociedad debe estar al servicio de las personas, y las personas deben poner su esfuerzo en servir a los demás⁹⁹.

La dimensión comunitaria se basa en el respeto por la dignidad humana, que es el fundamento del bien común¹⁰⁰, y reconoce en la participación el modo de vivir junto con los otros y al trabajo como el constructor de la comunidad. La comunidad necesita, sobre todo en esta era posmoderna, de dos elementos para su construcción: una relación en la diversidad y la decisión personal¹⁰¹.

Proposición 6: La vida en comunidad se basa en el respeto mutuo y en la búsqueda del bien común.

La filosofía personalista logra construir un significado de persona más completo y con mayor sustento, que permite percibirla tanto en su unicidad, como en su carácter multidimensional (corporal, intelectual, comunitaria, afectiva y espiritual) y sus interrelaciones. El valor de la dignidad es la cualidad que subyace en este modelo antropológico y que da unidad a las distintas dimensiones de la persona (ver figura 1). Por lo tanto, no es posible explicar a la

98 Mounier, E. [1966 (1973)].

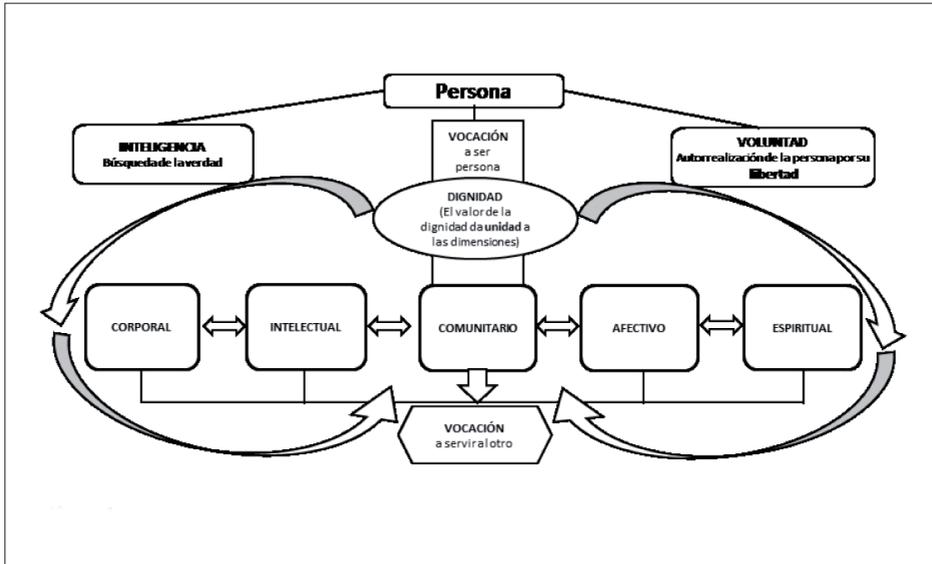
99 Maritain, J. (2003).

100 Maritain, J. (1992).

101 Sánchez, C. (2015).

persona descomponiéndola en fracciones, ya que esta perdería su esencia. Comprender a la persona de esta forma es lo que se requiere para redefinir la manera en que se ejerce el liderazgo en las organizaciones, y el personalismo parece estar en condiciones de ofrecer esa visión tan necesaria¹⁰².

Figura 1. Modelo antropológico del personalismo



Fuente: Elaboración propia

2.4 El liderazgo basado en el personalismo

En virtud de que el liderazgo es ejercido por personas y se dirige a las personas, la forma de percibir las es vital para que cualquier liderazgo sea efectivo. El personalismo es una filosofía que ofrece un panorama del hombre en su conjunto, una antropología completa y equilibrada que ilumina los procesos de la toma de decisiones a nivel individual y organizacional, y aporta una concepción de la persona que permite construir, desde la visión humanista de las organizaciones, empresas más éticas, responsables y humanas.

Cuando el líder deja de considerar a sus colaboradores como medios de producción y los reconoce como personas, la manera en que percibe a la em-

102 Burgos, J. M. (2012).

presa también cambia, pues el liderazgo adquiere una configuración teórico-práctica más completa y sistémica. El líder sustituye la visión preponderantemente económica que prevalece en muchas empresas, por una más humana que busca hacer frente a los excesos del paradigma economicista que han degradado al ser humano¹⁰³, y que enfatiza la centralidad de las personas en la empresa¹⁰⁴. Esta propuesta de liderazgo considera que esas organizaciones han sido creadas para proveer bienes y servicios para la sociedad en forma eficiente y rentable, pero al mismo tiempo deben ser un lugar en el que todos sus miembros puedan desarrollarse¹⁰⁵, y a través del encuentro interpersonal, alcanzar su plenitud.

Cuando el líder se interesa por los colaboradores y los inspira, los estimula intelectualmente y los compromete emocionalmente con las tareas empresariales, surge una cultura organizacional que les fortalece el carácter, promueve el desarrollo personal, y mejora los resultados de la empresa¹⁰⁶. Así, se hace factible algo que desde la visión economicista parece irreconciliable y que se convierte en el mayor reto para el líder: que las personas encuentren las condiciones propicias para su desarrollo y, al mismo tiempo, que las empresas sean sostenibles¹⁰⁷. Esto último supone atender a todos los grupos de interés (*stakeholders*)¹⁰⁸ y le exige al líder utilizar toda su capacidad y su creatividad. Al llevar a cabo esta tarea, el líder advierte que los colaboradores, no solo pueden establecer relaciones afectivas y cooperativas, sino que forman comunidades en las que las metas compartidas funcionan como el aglutinante de las individualidades de sus integrantes y los orientan al bien común.

El líder procura una cultura en la que las personas puedan ejercer su libertad con responsabilidad, y que logre una contribución real al bienestar humano¹⁰⁹. Para ello, utiliza sobre todo motivaciones intrínsecas, porque son las que llevan al trabajador a su realización al salir de sí mismo, a servir a través de lo que hace e incentivan las conductas morales/éticas y al trabajo de una forma más efectiva¹¹⁰. Asimismo, el líder considera necesario aliviar los problemas sociales y asume las consecuencias que se derivan de la propia operación del

103 Pirson, M. (2014).

104 Melé, D. y González-Cantón, C. (2015).

105 Melé, D. (2012).

106 Neves, P. y Story, J. (2015).

107 Suriyankietkaew, S. y Avery, G. (2014).

108 Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. y de Cole, S. (2010).

109 Melé, D. (2013).

110 Guillén, M.; Ferrero, I. y Hoffman, M. (2015).

negocio, por lo que también se compromete con el exterior como parte de su responsabilidad¹¹¹. Con este entendimiento de los intereses de los *stakeholders* y los de la empresa, el líder se ve obligado a contemplar y armonizar objetivos múltiples. La premisa central es la creación de valor compartida, para lo que es fundamental lograr el equilibrio entre una gran cantidad de agentes involucrados en la operación de la empresa, y entre los intereses de corto y largo plazos¹¹².

Este líder es una persona comprometida con la verdad y el bien, lo que se hace evidente en su forma de pensar, de actuar y en los principios morales que exalta; es un líder que reconoce que el sentido último de las personas es la felicidad y la trascendencia, y que el camino para llegar a ellas es el amor. De tal manera que, como Kouzes y Posner¹¹³ sostienen, su vocación de servicio y su genuino interés por atender las carencias de sus colaboradores, lo mueven a salir a su encuentro para pasar tiempo con ellos, escucharlos, entender lo que quieren, lo que valoran y a lo que aspiran. Se trata de un líder abierto y que experimenta una gran empatía hacia sus colaboradores, lo que alimenta su pasión por apoyarlos en sus necesidades, por ayudarlos a desarrollarse, y que le permite descubrir las causas comunes que los pueden mantener unidos. Lo anterior, aunado a que mira el futuro con optimismo y se muestra entusiasmado por la vida y el trabajo, lo convierte en un modelo a seguir que genera confianza en sus colaboradores y los inspira a trabajar juntos por el bien común.

El liderazgo no solo se dirige a las personas, sino que es ejercido por ellas, de manera que los líderes también se desarrollan a partir de las relaciones interpersonales¹¹⁴. No son considerados como seres con capacidades sobrenaturales, como en el concepto de líder que predomina en el ambiente de los negocios, sino que se les mira como hombres y mujeres comunes, con virtudes y defectos, pero que se distinguen por su espíritu de superación y por la manera extra-ordinaria de hacer su trabajo. Líderes que al ser conscientes de sus fortalezas y debilidades toman en cuenta la opinión de sus colaboradores, se rodean de personas expertas en quienes apoyarse y que saben, además, ceder el liderazgo cuando es conveniente hacerlo. Lo anterior hace posible que los colaboradores perciban al líder como una persona semejante a ellos, con una dignidad que es independiente de su jerarquía y que es la misma que se les reco-

111 Wu, L. Z.; Kwan, H. K.; Yim, F. H.; Chiu, R. y He., X. (2015).

112 Pirson, M. (2014).

113 Kouzes, J. y Posner, B. (1992).

114 Mora, J. M. (2011).

noce a todos los miembros del equipo de trabajo. El líder mira a sus colaboradores como personas antes que como empleados y estos descubren al líder como persona antes que como autoridad.

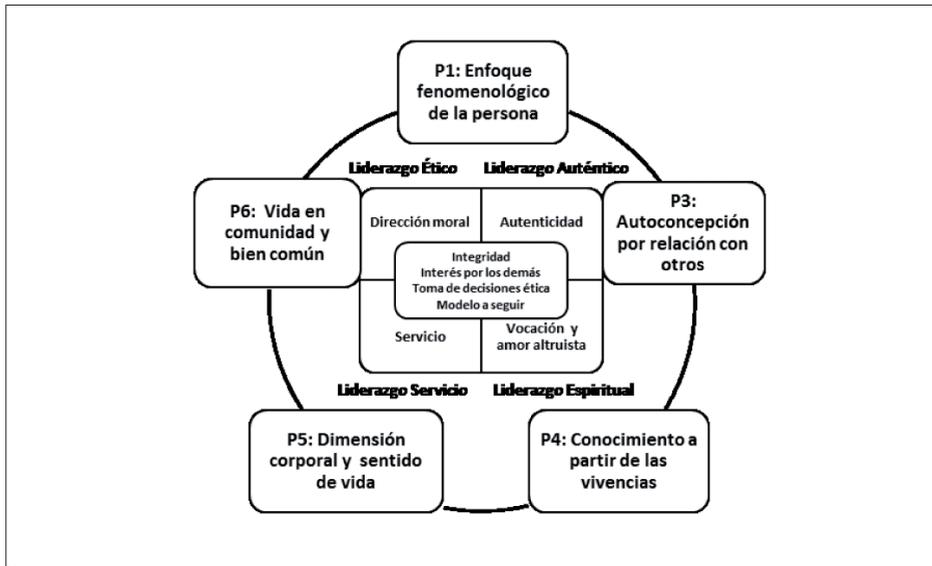
En resumen, el líder contempla el desarrollo de las personas como prioridad y lo incluye en la coordinación de intereses, de organización, de principios y de acción que resultan en la creación de valor en la empresa y la hacen sostenible. Así, la persona adquiere un papel central en el negocio, su visión del mismo se vuelve más orgánica y su liderazgo más efectivo.

2.5 El Liderazgo basado en el personalismo vs. 4 corrientes del liderazgo moral

El liderazgo basado en el personalismo es una propuesta que no solo incluye las 4 características comunes de las CLM: integridad, interés por los demás, toma de decisiones ética y ser modelos a seguir; sino que contiene los atributos distintivos que caracterizan a cada una de esas corrientes: autenticidad, vocación y amor altruista, servicio y dirección moral. Además, añade 5 de las 6 proposiciones del personalismo (P1, P3, P4, P5 y P6): enfoque fenomenológico de la persona; autoconcepción por relación con los otros; conocimiento a partir de las vivencias; dimensión corporal y sentido de vida, y vida en comunidad y bien común. La proposición P2 no se incluye, pues del liderazgo espiritual de cierta forma la contiene, al considerar el amor altruista y la espiritualidad (ver figura 2).

El estudio del liderazgo debe partir de una concepción de la persona que va más allá de las categorías filosóficas tradicionales, pues los líderes y sus seguidores son un quién que se constituye a partir de sus vivencias, y llega a conocerse a sí mismo y a su entorno a través de su propia experiencia. En sus relaciones interpersonales, la afectividad, junto que la voluntad y razón, es el elemento que las guía. Su dimensión corpórea, dinámica e integradora, le permite relacionarse con los demás, y dada su temporalidad, encontrar en la búsqueda del bien de la comunidad su propio sentido de vida y la plenitud.

Figura 1. Liderazgo basado en el personalismo



Fuente: Elaboración propia

III. IMPLICACIONES PARA LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

Desde el punto de vista teórico, es necesario profundizar en el estudio de la persona, de las relaciones interpersonales y de las comunidades humanas, pero la complejidad del ser humano y de la forma en que se relaciona con sus semejantes, exigen un análisis multidisciplinario para no caer en reducciones o fragmentaciones. Se requiere seguir estudiando a las organizaciones, su estructura, dinámica, normas de funcionamiento y estrategias de desarrollo y gestión, sobre todo ante los cambios en la manera de hacer negocios que han traído consigo la globalización y el dinamismo en las tecnologías de la información y la comunicación.

En el plano práctico, en las empresas es cada vez más común la conformación de equipos de trabajo en los que buena parte del tiempo los integrantes no están en contacto directo con sus compañeros (trabajo en casa o a distancia), lo que tiende a despersonalizar las relaciones humanas y complica más la labor del líder. De igual forma, la globalización, que incluye la internacionalización y la multiculturalidad, hace más difícil armonizar el desarrollo de las personas y la consecución de los fines que se proponen las organizaciones.

Estos nuevos desafíos exigen al líder poner a prueba su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios, sin perder de vista su sentido ético y humano.

La ética es esencial para que un líder sea efectivo en el largo plazo, por lo que es muy importante reforzar la formación humana de los futuros líderes en el contexto familiar, en las instituciones educativas y en la empresa.

CONCLUSIONES

Todas las CLM analizadas comparten ciertos rasgos y conductas que definen al líder moral/ético, por lo que los esfuerzos que se han hecho por desarrollarlas, más que reafirmar sus diferencias, parecen acercarlas¹¹⁵. Dada la gran cantidad de traslapes que existen entre las CLM, es conveniente coordinar esfuerzos para concentrarse en lo que es distinto en ellas. Reorientar la investigación y analizar, mediante estudios de meta-análisis y correlacionales, su base teórica y la evidencia empírica.

Para resolver el problema de la crisis moral/ética que se presenta en las organizaciones y diseñar mejores estrategias de negocios, es necesario regresar a los fundamentos, cuestionarse la forma en que se entiende a la persona y repensar la manera en que se construyen dichas organizaciones a partir de este entendimiento. Una teoría renovada de la gestión y el liderazgo que brinde una visión integral, armónica y profunda de la persona, que la comprenda en su extraordinaria complejidad, como un ser único, indivisible, multidimensional y con dignidad, puede ser la base para contar con mejores líderes, no solo para conducir las organizaciones, sino a toda la sociedad.

Uno de los obstáculos principales que hay que superar es el paradigma economicista que se encuentra muy arraigado en los negocios, lo que requiere no solo proponer nuevas perspectivas, sino encontrar, crear y difundir alternativas humanistas en los negocios. Una mayor investigación, la promoción de esta visión en las empresas y el empleo de casos de negocios con ese nuevo enfoque en la formación de los futuros líderes, pueden ser de gran ayuda¹¹⁶.

También, se necesitan más y mejores instrumentos, cualitativos y cuantitativos, para probar propuestas que tengan que ver con los sistemas humanistas y su efectividad. No solo para validar la teoría existente, sino para indagar

115 Anderson, M. H. y Sun, P. Y. T. (2017); Gotsis, G. y Grimani, K. (2016).

116 Pirson, M. (2014).

otros aspectos, como la noción de persona que predomina en los líderes y su impacto sobre el comportamiento ético y el desempeño de sus colaboradores. Profundizar en el estudio del valor de la empresa, como comunidad y espacio para establecer relaciones intersubjetivas que fomenten el desarrollo de quienes ahí trabajan.

Como limitante, debe reconocerse que el personalismo es una corriente filosófica en desarrollo, y que la complejidad para efectuar un análisis integral del hombre requiere una visión multidisciplinaria que se apoye en otras ciencias como la psicología y la sociología.

BIBLIOGRAFÍA

Alzola, Miguel (2008), "Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n° 3, pp. 343-357.

Amengual, Gabriel (2007), *Antropología Filosófica*, BAC, Madrid.

Amengual, Gabriel (2015), *La Persona Humana: El Debate Sobre su Concepto*, Síntesis, Madrid.

Anderson, Marc H. y Sun, Peter Y. T. (2017), "Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory", *International Journal of Management Review*, vol. 19, n° 1, pp. 76-96.

Avolio, Bruce J. y Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, pp. 315-338.

Avolio, Bruce J.; Luthans, Fred y Walumbwa, Fred O. (2004), "Authentic Leadership: Theory-Building for Veritable Sustained Performance", *Working Paper*, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.

Avolio, Bruce J.; Walumbwa, Fred O. y Weber, Todd J. (2009), "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *Annual Review of Psychology*, vol. 60, n° 1, pp. 421-449.

Barnard, Chester [1938 (1968)], *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston, MA.

Barraca, Javier (2007), "¿Metafísica en las Empresas? Del Olvido de la Filosofía Primera en las Organizaciones", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. X, n° 1, pp. 11-34.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, SAGE, Thousand Oaks, CA.

Bedi, Akanksha; Alpasian, Can M. y Green, Sandy (2016), “A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators”, *Journal of Business Ethics*, vol. 139, n° 3, pp. 517-536.

Benefiel, Margaret (2005), “The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership for Organizational Transformation”, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 5, pp. 723-747.

Bosch, Magdalena y Cavalotti, Rita (2016), “¿Es Posible una Definición de Integridad en el Ámbito de la Ética Empresarial?” *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XIX, n° 2, pp. 51-68, disponible en <http://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/6836>.

Brown, Michael y Treviño, Linda K. (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 6, pp. 595-616.

Brown, Michael y Treviño, Linda K. (2014), “Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*, vol. 122, n° 4, pp. 587-598.

Brown, Michael; Treviño, Linda K. y Harrison, David (2005), “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, n° 2, pp. 117-134.

Buber, Martín [1972 (1998)], *Yo y Tú*, Caparrós, Madrid.

Burgos, Juan Manuel (2009), *Reconstruir la Persona*, Palabra, Madrid.

Burgos, Juan Manuel (2012), *Introducción al Personalismo*, Palabra, Madrid.

Burgos, Juan Manuel (2015), “El Personalismo Ontológico Moderno I. Arquitectura”, *Quién*, vol. 1, pp. 9-27.

Burgos, Juan Manuel (2017), *Asociación Personalista Española*, obtenido de <http://www.personalismo.org/filosofia-personalista/> (29 de agosto).

Castilla de Cortázar, Blanca (1996), *Persona Masculina, Persona Femenina*, Rialp, Madrid.

Chen, Chin-Yi y Li, Chun-I (2013), “Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower’s Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position”, *The Leadership Quarterly*, vol. 24, n° 1, pp. 240-255.

Chen, Chin-Yi y Yang, Chin-Fang. (2012), “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”, *Journal of Business Ethics*, vol. 105, n° 1, pp. 107-114.

Ciulla, Joanne; Knights, David; Mabey, Chris y Tomkins, Leah (2018), “Philosophical Contributions to Leadership Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. 1-14.

Coetzer, Mitchel F.; Bussin, Mark y Geldenhuys, Madelyn (2017), “The Functions of a Servant Leader”, *Administrative Science*, vol. 7, n° 1, 1-32.

Crew, Julie (2015), “What is an Ethical Leader? The Characteristics of Ethical Leadership from the Perceptions Held by Australian Senior Executives”, *Journal of Business and Management*, vol. 21, n° 1, pp. 29-57.

Day, David V.; Fleenor, John W.; Atwater, Leanne E.; Sturm, Rachel E. y McKee, Rob A. (2014), “Advances in Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory”, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 63-82.

Dent, Eric. B.; Higgins, A. Eileen y Wharff, Deborah M. (2005), “Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions”, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 5, pp. 625-653.

Díaz de la Cruz, Cristina y Fernández, Jose Luis (2016), “Marco Conceptual de la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial: Un Enfoque Antropológico y Estratégico”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XIX, n° 2, pp. 69-118, disponible en <http://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/6837>

Dinh, Jessica. E.; Lord, Robert. G.; Gardner, William. L.; Meuser, Jeremy D.; Linden, Robert C. y Hu, Jinyu (2014), “Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives”, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, pp. 36-62.

Eisenbeiss, Silke A. (2012), “Rethinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach”, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 217-231.

Espinosa, Juan C.; Contreras, Françoise.; Esguerra, Gustavo A. y Fierro, Isidro (2017), "Preliminary Validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian Workers", *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 20, n° 1, pp. 190-202.

Fazio, Mariano y Fernández Labastida, Francisco (2009), *Historia de la Filosofía. IV. Filosofía Contemporánea*, Palabra, Madrid.

Fehr, Rayn; Yam, Kai Chi y Dang Carolyn (2015), "Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leadership Perceptions", *Academy of Management Review*, vol. 40, n° 2, pp. 182-209

Freeman, Edward; Harrison, Jeffrey; Wicks, Andrew; Parmar, Bidhan y de Colle, Simone (2010), *A Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, NY.

Fry, Louis (2003), "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 6, pp. 693-727

Fry, Louis, Vitucci, Steve; y Cedillo, Marie (2005), "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, pp.85-862

Gandolfi, Franco; Stone, Seth y Deno, Frank (2017), "Servant Leadership: An Ancient Style with 21st. Century Relevance", *Review of International Comparative Management*, vol. 18, n° 4, pp. 350-361.

Gardner, William. L.; Avolio, Bruce. J.; Luthans, Fred, O.; May, Douglas R. y Walumbwa, Fred O. (2005), "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, pp. 343-372.

Gill, Carol y Caza, Arran (2015), "An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses", *Journal of Management*, vol. 20, n° 10, pp. 1-25.

Giessner, Steffen y van Quaquebeke, Niels (2010), "Using a Relational Model's Perspective to Understand Normatively Appropriate Conduct in Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n° 1, pp. 43-55.

Gotsis, George y Grimani, Katerina (2016), "Diversity as an Aspect of Effective Leadership: Integrating and Moving Forward", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, n° 2, pp. 241-264.

Greenleaf, Robert (1977), *Servant Leadership: A Journey into de Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, NY.

Guillén, Manuel; Ferrero, Ignacio y Hoffman, Michael (2015), “The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace”, *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n° 4, pp. 803-816.

Hannah, Sean; Sumanth, John; Lester, Paul y Cavarreta, Fabrice (2014), “Debunking the False Dichotomy of Leadership Idealism and Pragmatism: Critical Evaluation and Support of Newer Genre Leadership Theories”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n° 5, pp. 598-562.

Ilies, Remus; Morgeson, Frederick P. y Nahrgang, Jennifer D. (2005), “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being. Understanding Leader-Follower Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, pp. 373-394.

Jordan, Jennifer; Brown, Michael; Treviño, Linda K. y Finkelstein, Sidney (2013), “Someone to Look Up to: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership”, *Journal of Management*, vol. 39, n° 3, pp. 660-683.

Kalshoven, Karianne; Den Hartog; Deane. N. y De Hoogh, Annebel H. (2011), “Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure”, *The Leadership Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 51-69.

Kant, Immanuel [1785 (2013)], *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*, Porrúa, México, D. F.

Kouzes, James y Posner, Barry (1992), “Ethical Leaders: An Essay About Being in Love”, *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 5, pp. 479-484.

Lacroix, Jean [1962 (1972)], *Marxismo, Existencialismo, Personalismo*, Fontanella, Barcelona.

Linden, Robert C.; Wayne Sandy; Zhao, Hao y Henderson, David (2008), “Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment”, *The Leadership Quarterly*, vol. 19, pp. 161-177.

Luthans, Fred y Avolio, Bruce J. (2003), “Authentic Leadership Development”, en Kim S. Cameron, Jane E. Dutton y Robert E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 241-258.

Lyubovnikova, Joanne; Legood, Alison; Turner, Nicola y Mamakouka, Argyro (2017), “How Authentic Leadership Influences Team Performance:

The Mediating Role of Team Reflexivity”, *Journal of Business Ethics*, vol. 141, n° 1, pp. 59-70.

Marcel, Gabriel [1951 (2002)], *El Misterio del Ser*, BAC, Madrid.

Mariás, Julián [1980 (1997)], *La Mujer en el Siglo XX*, Alianza, Madrid.

Maritain, Jaques (1992), *El Hombre y el Estado*, Encuentro, Madrid.

Maritain, Jaques (2003), *Humanismo Integral*, Palabra, Madrid.

Mayer, David M.; Bardes, Mary y Piccolo Ronald F. (2008), “Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, n° 2, pp. 180-197.

Melé, Domènec (2012), “The Firm as a ‘Community of Persons’: A Pillar of Humanistic Business Ethos”, *Journal of Business Ethics*, vol. 106, n° 1, pp. 89-101.

Melé, Domènec (2013), “Antecedents and Current Situation of Humanistic Management”, *African Journal of Business Ethics*, vol. 7, n° 2, pp. 52-61.

Melé, Domènec y González-Cantón, César (2015), *Fundamentos Antropológicos de la Dirección de Empresas*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.

Mittal, Rakesh y Dorfman, Peter W. (2012), “Servant Leadership across Cultures”, *Journal of World Business*, vol. 47, n° 4, pp. 555-570.

Mora, José Manuel (2011), “Humanización Clásica y Personalización Moderna: Continuidades y Novedades”, en Burgos, Juan Manuel (ed.), *El Giro Personalista: Del Qué al Quién*, Kadmos, Salamanca, pp. 15-24.

Moriano, Juan Antonio; Molero, Fernando y Lévy Mangin, Jean- Pierre (2011), “Liderazgo Auténtico. Concepto y Validación del Cuestionario ALQ en España”, *Psicothema*, vol. 23, n° 2, pp. 336-341.

Mounier, Emmanuel [1936 (1992)], *Manifiesto al Servicio del Personalismo*, Taurus, Madrid.

Mounier, Emmanuel [1949 (2002)], *El Personalismo, Antología Esencial*, Sígueme, Salamanca.

Mounier, Emmanuel [1966 (1973)], *Comunismo, Anarquía, Personalismo, Zero*, Madrid.

Nédoncelle, Maurice [1961 (1997)], *Conscience et Logos. Horizons et Méthodes d'une Philosophie Personnaliste*, L'Epi, Paris.

Neves, Pedro y Story, Joana (2015), "Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n° 1, pp. 165-176.

Newman, Alexander; Schwarz, Gary; Cooper, Brian y Sendjaya, Sen (2017), "How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 145, n° 1, pp. 49-62.

Nicolae, Mariana; Ion, Irina y Nicolae, Elena (2017), "The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?", *Review of International Comparative Management*, vol. 14, n° 4, pp. 1-17.

Northouse, Peter G. (2016), *Leadership. Theory and Practice*. Sage, Michigan.

Pareyson, Louigi [1971(1982)], *Verità e Interpretazione*. Mursia, Milano.

Piketty, Thomas (2014), *El Capital en el Siglo XXI*, FCE, México, D. F.

Pirson, Michael (2014), "Towards a Human-Centered Theory and Practice of the Firm. Presenting the Humanistic Paradigm of Business and Management", *Journal of Management for Global Sustainability*, vol. 2, pp. 17-48.

Ramírez-Suárez, Yenny C. (2010), "Individualismo Moral e Individualismo Egoísta: Herramientas Conceptuales de la Teoría de Durkheim para el Análisis de un Problema Contemporáneo", *Revista Colombiana de Sociología*, vol. 33, n° 2, pp. 31-40.

Reave, Laura (2005), "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 121-133.

Reinke, Sandra J. (2004), "Service before Self: Towards a Theory of Servant-Leadership", *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, n° 3, p. 30-57.

Russell, Robert, y Stone, Gregory (2002), "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 23, n° 3, pp. 145-157.

Sánchez, Cipriano (2015), *Junto con los Otros. La Construcción de la Comunidad en el Ámbito Posmoderno desde la Filosofía de Karol Wojtyła*, Ciudadela libros, México, D. F.

Schaubroeck, John M.; Hannah, Sean T.; Avolio, Bruce J.; Kozlowskyi, Steve W.; Lord, Robert G.; Treviño, Linda K.; Domotokakis, Nikolaos y Peng, Ann C. (2012), "Embedding Ethical Leadership within and across Organization Levels", *Academy of Management Journal*, vol. 55 n° 5, pp. 1053-1078.

Shamir, Boas y Eilam, Galit (2005), "What's your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, pp. 395-417.

Sigurjonsson, Throstur O.; Arnardottir, Audur A.; Vaiman, Vlad y Rikhardsson, Pall (2015), "Managers' Views on Ethics Education in Business Schools: An Empirical Study", *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n° 1, pp. 1-13.

Smith, Elroy E. (2014), "Ethical Leadership: A South African Financial Sector Perspective", *International Journal of Business Management and Economics Research*, vol. 5, no. 5, pp. 80-90.

Spears, Larry C. (2002), "Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership", en Spears, Larry C. (ed.), *Focus on Leadership*, John Wiley, NY, pp. 1-18.

Stone, Gregory; Russell, Robert F. y Patterson, Kathleen (2004), "Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, n° 4, pp. 349-361.

Suriyankietkaew, Suparak y Avery, Gayle (2014), "Employee Satisfaction and Sustainable Leadership Practices in Thai SMEs", *Journal of Global Responsibility*, vol. 5, n° 1, pp. 160-173.

Treviño, Linda K.; Hartmann, Laura P. y Brown, Michael E. (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, vol. 42, n° 5, pp. 127-142.

Urdanoz, Teófilo. (1998), *Historia de la Filosofía*, vol. VII, BAC, Madrid.

van Dierendonck, Dirk (2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, pp. 1228-1261.

van Dierendonck, Dirk; Stam, Daan; Boersma, Pieter; de Windt, Ninochka y Alkerma, Jerrit (2014), "Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, vol. 25, pp. 544-562.

Von Hildebrand, Dietrich [1997 (2005)], *El Corazón: Un Análisis de la Afectividad Humana y Divina*, Palabra, Madrid.

Walumbwa, Fred; Avolio, Bruce; Gardner, William; Wernsing, Tara y Peterson, Suzanne (2008), “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, vol. 34, n° 1, pp. 89-126.

Wojtyła, Karol [1982 (2011)], *Persona y Acción*, Palabra, Madrid.

Wu, Long-Zeng; Kwan, Ho Kong; Yim, Federick Hong-Kit; Chiu, Randy y He, Xiaogang (2015), “CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model”, *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n° 4, pp. 819-831.

Yang, Rui; Ming, Ying y Ma, Jianhong (2017), “How Do Servant Leaders Promote Engagement? A Bottom-Up Perspective of Job Crafting”, *Social Behavior and Personality*, vol. 45, n° 11, pp. 1815-1828.