



Documento de trabajo

SEMINARIO PERMANENTE DE CIENCIAS SOCIALES

LIDERAZGO RELACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTILOS

**Jorge Linuesa-Langreo
Pablo Ruiz-Palomino
Dioni Elche-Hortelano**

SPCS Documento de trabajo 2014/15

<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

© de los textos: sus autores.

© de la edición: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

Autores:

Jorge Linuesa Langreo

Jorge.Linuesa@uclm.es

Pablo Ruiz Palomino

Pablo.Ruiz@uclm.es

Dioni Elche Hortelano

Dioni.Elche@uclm.es

Edita:

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca

Seminario Permanente de Ciencias Sociales

Codirectora: Pilar Domínguez Martínez

Codirectora: Silvia Valmaña Ochaita

Secretaria: María Cordente Rodríguez

Secretaria: Nuria Legazpe Moraleja

Avda. de los Alfares, 44

16.071-CUENCA

Teléfono (+34) 902 204 100

Fax (+34) 902 204 130

<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

I.S.S.N.: 1887-3464 (ed. CD-ROM) 1988-1118 (ed. en línea)

D.L.: CU-532-2005

Impreso en España – Printed in Spain.

LIDERAZGO RELACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTILOS

Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino y Dioni Elche-Hortelano¹

*Departamento de Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas,
Universidad de Castilla-La Mancha*

RESUMEN

El estudio del liderazgo es uno de los temas clásicos dentro de las ciencias de la organización, siendo uno de los procesos de influencia social más estudiados en el campo de las ciencias sociales. El éxito económico y social de las organizaciones actuales depende de la eficacia y eficiencia del liderazgo que se ejerza en dichos ámbitos. Actualmente existe un gran consenso sobre la conexión existente entre ética y liderazgo, dentro de la cual se está desarrollado un campo de investigación centrado en los nuevos enfoques de liderazgo relacional, donde el análisis se focaliza en la relación líder-seguidor. En este trabajo se analizan de manera comparativa los distintos estilos de liderazgo relacional, concluyendo que el liderazgo servidor podría ser el crisol que aúne las características esenciales de cada uno de ellos.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo relacional, liderazgo servidor, líder-seguidor.

Indicadores JEL: M1, M10, M12.

ABSTRACT

The study of leadership is one of the classics in organization sciences and one of the most social influence processes studied in the field of social sciences. The economic and social success of today's organizations depends on the effectiveness and efficiency of leadership. There is now a broad consensus around the direct connection between ethics and leadership, which has led to a flourishing area of research, focused on inquiring about

¹ Información de contacto: Facultad de Ciencias Sociales, Avenida de los Alfares, 44, C.P.:16071, Cuenca, Tel. +34 902 204 100 Ext. 4238. Dirección de correo electrónico: Jorge.Linuesa@uclm.es

new leadership approaches to improve its understanding. Around the relational leadership approach, where the leader-follower relationship is the focus of analysis, various leadership styles have emerged to give a more important role to ethics, and foster ethical decision making and flourishing in relationships. In this paper, these leadership styles will be our focus of interest, and will be examined and compared to conclude that servant leadership could be the potential leadership melting pot.

Keywords: leadership, relational leadership, servant leadership, leader-follower.

JEL-codes: M1, M10, M12.

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente las empresas han basado su éxito en tres pilares fundamentales: el capital, el factor humano y el conocimiento. Sin embargo, el peso específico de cada uno de ellos está cambiando; de tal modo que las tradicionales fuentes de ventaja competitiva basada en el producto o en el servicio son fáciles de imitar en el actual escenario competitivo, a diferencia de lo que sucede en una estructura más compleja como son los recursos humanos de la empresa. Por tanto, en el presente contexto en el que actúa la organización, y que se define como altamente competitivo, los recursos humanos se consideran un factor diferenciador en las organizaciones (Alles, 2000).

Así, en las últimas décadas, la dirección de recursos humanos ha modificado sustancialmente su significado e importancia, debido fundamentalmente, a que las empresas en su conjunto se encuentran en interacción permanente con el entorno, que se caracteriza por estar sometido a cambios continuos, rápidos y trascendentes. En este entorno cambiante, la empresa necesita ser competitiva, es decir, debe ser capaz de producir bienes y servicios para un mercado cada vez más abierto y exigente, generando recursos, habilidades, conocimientos y atributos que le permitan la obtención de unos resultados superiores a los de la competencia. Estos importantes cambios que se están produciendo en la economía, especialmente desde el punto de vista tecnológico, propician una nueva forma de liderazgo en las empresas que está evolucionando hacia otro muy diferente con un componente más humano y moral.

No obstante, lograr el éxito competitivo a través de las personas, supone alterar

nuestra forma de pensar en relación a las mismas y a las relaciones de empleo, conseguir el éxito trabajando con los individuos, y ver a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste. Para ello, se requiere una nueva forma de liderazgo estratégico, un liderazgo relacional en el que la moralidad sea uno de sus valores fundamentales.

Con este trabajo nos proponemos contribuir a superar la laguna que existe en la literatura en este campo realizando una revisión sobre los estudios aportados en el marco del liderazgo relacional. Así, y con el objetivo de entender la aparición de dichos enfoques, realizamos una revisión de las aportaciones clásicas mostrando la evolución del liderazgo a lo largo del siglo XX. Posteriormente justificamos como la dimensión moral es una variable fundamental para que se produzca ese liderazgo eficaz, ya que existe una clara vinculación entre ética y liderazgo. A continuación, profundizamos en las principales características de los nuevos enfoques de liderazgo relacional y en las relaciones que se establecen entre ellos, justificando como el liderazgo servidor se erige como el modelo donde se funden todas las teorías del liderazgo relacional. En el último apartado se recogen las principales conclusiones e implicaciones que pueden tener dichos estilos de liderazgo en el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones.

2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA CLÁSICA

El liderazgo es uno de los conceptos, dentro de las ciencias de la organización, que más profusión ha tenido durante siglos. Es por ello que se han desarrollado varias acepciones sobre el término a lo largo de la historia. Así, Bass (1990) realiza un importante estudio histórico del término y observa que existen ya acepciones de liderazgo desde tiempos anteriores al nacimiento de Cristo, que han ido madurando según pasaban por distintas épocas y culturas.

Si bien existen numerosas definiciones de liderazgo, éstas responden, si se agrupan por temática y contenido, a diferentes teorías desarrolladas sobre este concepto (Ciulla, 1991, 1995). La importancia que el liderazgo siempre ha tenido en el campo de las ciencias de la organización empresarial ha dado lugar a diferentes tratamientos teóricos que se pueden clasificar bajo tres enfoques del liderazgo: el enfoque de los rasgos, de la conducta o comportamiento de líder, y el de contingencia.

El *enfoque de rasgos* (Stodgill, 1948) constituye el primer intento de explicación del fenómeno del liderazgo. Los estudios se centraron en la identificación de los rasgos que poseen aquellos líderes que son eficaces y que los diferencian del resto de las personas. Este enfoque se basa en la concepción de que “el líder nace y no se hace”, se partía de la premisa por la cual existen ciertas características innatas dentro de estas personas que hacen que su función sea eficaz por el mero hecho de tenerlas, es decir, querían darle un rostro de personalidad a ese liderazgo eficaz. Todas estas investigaciones no aportaban resultados concluyentes que pudieran definir a un líder eficaz ya que los estudios arrojaban una lista tan grande y heterogénea que no conseguían configurar un modelo claro y diferenciado.

Los modelos anteriores no fueron suficientes para asegurar la efectividad (Bass, 1990), y por esa razón, el foco de atención se posicionó posteriormente en las *teorías del comportamiento o teorías conductuales*. En estos trabajos no se consideraban las características del líder sino los patrones de conducta respecto a sus seguidores; se centraron en estudiar “qué hace y cómo lo hace” el líder para poder llegar a ser efectivo. Destacan los estudios realizados por Halpin y Winer (1952), Likert (1961), Blake y Mouton (1964) y Tannenbaum y Schmidt (1973), estos trabajos no consiguieron llegar a resultados que se pudieran aplicar de forma general dentro de las organizaciones.

Así, se empezó a generalizar la idea de que predecir un liderazgo eficaz no es una “receta mágica” que se pueda adaptar a todas las situaciones, sectores y épocas, sino que siempre depende de la situación en la que se encuentre la organización y el líder. En efecto, comienza a surgir la idea de que los resultados van a depender de diferentes circunstancias, lo que hace aparecer las *teorías o enfoques contingentes*.

Es a partir de los estudios realizados en torno al enfoque contingente del liderazgo (Fiedler, 1967) cómo se descubre el importante rol que desempeña el colaborador, esto es, el seguidor y ciertas características del mismo (madurez, conocimientos, habilidades, etc.), a la hora de comprender este fenómeno. Esto supuso un giro copernicano en las investigaciones ya que hasta el momento éstas se habían centrado en el liderazgo desde una perspectiva individual, centrada en el líder, y obviaban una parte fundamental de la relación: *el seguidor*. Así, nuevos enfoques de comprensión del fenómeno surgen en base a la relación entre el líder y el seguidor, los nuevos enfoque relacionales, (Bass, 1985; Avolio y Gardner, 2005, Fry, 2003; Greenleaf, 1977) que consideran la dimensión moral

como una variable fundamental para conseguir un liderazgo eficaz (Guillen, 2006; Ciulla, 2004).

3. LIDERAZGO EFICAZ E INFLUYENTE. LA DIMENSIÓN MORAL COMO FACTOR PREDOMINANTE

El liderazgo es un proceso dinámico que no reside únicamente en una persona o una situación determinada; más bien, las situaciones crean un juego de necesidades donde la función de los líderes efectivos es identificarlas y satisfacerlas. Kotter (1982) también estudió la efectividad del liderazgo y encontró que la estabilidad emocional, optimismo, inteligencia, capacidad de análisis, intuición y sobre todo, la capacidad de relacionarse interpersonalmente y profesionalmente, son factores indispensables para el liderazgo eficaz. Se considera las habilidades sociales como un aspecto fundamental para el éxito del liderazgo e incluso como un factor predictivo de la eficacia dentro de las organizaciones.

Este amplio espectro de consideraciones del liderazgo hace que éste tenga una dimensión multidisciplinar y deba ser cubierto y analizado a través de varios campos del conocimiento:

- La *Psicología*, con el objetivo de entender a los seguidores, sus necesidades y comportamientos ya que ofrece conclusiones sobre las necesidades humanas, el comportamiento y la motivación. Un líder efectivo es aquel que entiende el comportamiento humano.
- Por otro lado, la *Sociología*, que ayuda al líder de la organización a entender las relaciones interpersonales de los miembros que forman parte de la organización, su cultura, y el entorno social en el que viven y trabajan.
- Por último, la *Historia y Filosofía* que ofrecen una perspectiva distinta a las disciplinas anteriores ya que revelan ciertos patrones de comportamiento que no son considerados en otras ciencias (Ciulla, 2004).

Por tanto, el concepto de liderazgo dentro de las organizaciones empresariales necesita la dimensión social (filosófica, sociológica y psicológica) para poder ser eficaz.

En efecto, la aportación de las humanidades al entendimiento del liderazgo es fundamental, ya que la ciencia nos proporciona las descripciones, pero necesitamos las ciencias humanas para su comprensión. Así, son varias las aportaciones filosóficas que vinculan el liderazgo eficaz con la dimensión moral. Ya en la época de la antigua Grecia Platón creía que el líder tiene que ser una persona que deje a un lado sus propios intereses que no busque su propio beneficio, sino la de sus súbditos; es decir, requiere una persona que posea una enorme responsabilidad y moralidad (Ciulla, 2004). En este mismo sentido, Aristóteles defendía que los legisladores hacen moralmente buenos a sus ciudadanos mediante la formación de hábitos en ellos, ayudándoles a cultivar el auto-conocimiento de ellos mismos mediante la disciplina, con el objetivo de llegar a la *eudaimonia*. Éste es un estado de felicidad suprema que contribuye que el individuo pueda crecer tanto en sus aspectos materiales como personales y morales (Ciulla, 2004). De este modo, desde el pensamiento aristotélico se cree que el objetivo de un líder es crear las condiciones sociales y materiales que necesiten sus seguidores para conseguir un alto desarrollo moral. En definitiva, ya desde la antigüedad, los filósofos reflexionaban sobre la idea de cómo se podría llegar a ser un buen líder, llegando a la conclusión que liderazgo y ética deben ir de la mano.

Otros estudios más modernos, por su parte, utilizan el altruismo como el estándar moral del liderazgo. Así los líderes de la organización son realmente eficaces sólo cuando sienten una preocupación por los demás miembros de la organización, cuando sus acciones son simplemente guiadas principalmente por los criterios de la prestación de un servicio hacia los demás, aun cuando ello suponga un coste o perjuicio para sí mismo. Avolio y Locke (2002) argumentaron que el altruismo es una de las características fundamentales de un líder moral y eficaz. Bass y Steidlmeier (1999) amplían la definición de liderazgo eficaz como aquel que incluye además otros conceptos éticos como son la virtud, el carisma y el compromiso por un bien común. Por último, modelos como el de Kreitner y Kinicki (1997), a partir del trabajo de Yukl (1989), aportan un marco conceptual interesante incluyendo la ética como un rasgo fundamental a la hora de construir un liderazgo eficaz.

Como resultado, la inclusión de la moralidad a la hora de comprender el liderazgo es cada vez más frecuente a la hora de estudiar este fenómeno, siendo una de los pilares de las nuevas teorías de liderazgo relacional.

4. TEORÍAS DE LIDERAZGO RELACIONAL

Uno de los primeros enfoques de liderazgo que surgió en base a la dimensión moral, como uno de los ejes centrales en su desarrollo, es el *liderazgo transformacional* (Burns, 1978). El término “liderazgo transformacional” fue acuñado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985) a consecuencia de contrastarlo comparativamente con el estilo del liderazgo transaccional -con resultados no óptimos de la relación líder-seguidor y basado, exclusivamente, en el intercambio de recompensas y acciones entre el líder y los seguidores-. Por tanto, debido a la necesidad de encontrar un liderazgo carismático de alto nivel que pudiera realizar cambios importantes tanto en los trabajadores como en la organización, Bass (1985) consiguió demostrar que el liderazgo transformacional encaja como un liderazgo más enriquecedor en la relación líder-seguidor. En este sentido el autor argumenta que los líderes transformacionales motivan a los seguidores para lograr un rendimiento más allá de las expectativas mediante la transformación de las actitudes de los seguidores, las creencias y los valores, por lo que se considera un liderazgo efectivo y moral.

Sin embargo, paralelamente a este paradigma, surgen también otros enfoques de liderazgo que incluyen también la dimensión moral y que, igualmente, se han justificado a través de la literatura como altamente efectivos en la relación existente entre el líder y el seguidor. Estos son el liderazgo auténtico, el liderazgo espiritual, el liderazgo antropológico y el liderazgo servidor.

El liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005) está vinculado con aquellos individuos conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás (Shamir y Eilam, 2005). Estos líderes desean de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros (Luthans y Avolio, 2003). Desde el punto de vista de los trabajadores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que poseen. El liderazgo auténtico se puede definir como aquél que emplea un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada

y una transparencia en las relaciones entre el líder y el empleado (Walumbwa, Avolio y Zhu, 2008).

El liderazgo espiritual (Fry, 2003), es un paradigma emergente que une la espiritualidad y el liderazgo, y que ha sido estudiado, probado y validado en una amplia gama de organizaciones. El liderazgo espiritual comprende los valores, actitudes y comportamientos necesarios para motivarse intrínsecamente y satisfacer las necesidades fundamentales para el bienestar. En el liderazgo espiritual podemos definir dos procesos clave: a) la creación de una visión trascendente de servicio a los demás y b) el establecimiento de una cultura social/organizativa basada en valores altruistas. La fuente del liderazgo espiritual es la vida interior o práctica espiritual que, como fuente fundamental de inspiración y conocimiento, influye positivamente en el desarrollo de los valores éticos. La vida interior es un proceso de comprensión interna que sirve para vivir una vida exterior más satisfactoria y plena. Se habla que las personas tienen sentimientos acerca del significado fundamental de sus vidas y de lo que están haciendo (Vaill, 1998).

El liderazgo antropológico (Pérez-López, 1993, 1998) está basado principalmente en los estudios de la motivación humana, en los que además de las tradicionales motivaciones extrínsecas e intrínsecas², se considera otra dimensión más, la llamada motivación trascendente, que tiene mayor importancia, ya que hace que el líder deba orientarse considerando sus acciones y las consecuencias de las mismas sobre terceras personas (Ruiz, 2009). Un líder antropológico, por tanto, se mueve por motivos trascendentes, conociendo las consecuencias sobre terceras personas y a la vez deseando que los trabajadores actúen de la misma forma. Por lo tanto, al actuar los empleados motivados por el bien que de sus actuaciones repercuten en los demás, se logra que se cumplan objetivos como unidad, cohesión y mejor comportamiento cívico en la organización (Pérez-López, 1998) mejorando la relación entre el líder y el trabajador. El enfoque de este tipo de liderazgo es claramente humanista ya que considera a la empresa como una comunidad de personas, cuyas necesidades hay que satisfacer (Moreno, 2002).

El liderazgo servidor fue definido por primera vez por Robert Greenleaf en 1977 en su obra “The servant as leader” donde, si bien, no llega a una definición formal del

² Las motivaciones extrínsecas obedecen a motivos que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta desde el exterior y las intrínsecas se refieren a motivos que inducen a que las personas actúen, porque al hacerlo obtienen satisfacciones propias.

concepto sí aporta unas premisas claras que nos permiten comprender la filosofía y la esencia del concepto:

- El líder es el primer servidor, comienza con el sentimiento natural de querer servir como primer objetivo.
- El líder servidor se asegura de que las necesidades de los demás se están cumpliendo.
- El éxito se obtiene cuando ese servicio se hace más libre, más autónomo, incluso con más sabiduría.
- Un servidor sólo puede convertirse en un líder, si el líder sigue siendo un servidor y a su vez sus seguidores se convierten en líderes servidores.

Los elementos básicos que conforman el concepto del liderazgo servidor son: valor innato y deseo de servir, la voluntad de actuar, conseguir la confianza de los seguidores. Además, el liderazgo servidor se identifica con aquél que crea dentro de la organización oportunidades para ayudar a crecer a los seguidores (Luthans y Avolio, 2003); que se orienta hacia la apertura de relaciones sólidas y seguras dentro de la organización (Stone, Russell y Patterson, 2004); que hace al líder ir más allá del interés propio y generar una organización basada en la confianza (Reinke, 2004); y que trabaja para construir una organización inteligente, donde cada individuo tiene un valor único, haciendo énfasis en la autonomía, crecimiento personal y el bienestar del seguidor (Van Dierendonck, 2011).

En la tabla 1 quedan descritos, de manera resumida, los modelos de liderazgo anteriormente mencionados, sus características y sus principales estudios.

TABLA 1: Resumen de modelos de liderazgo

	ENFOQUE	MODELOS
PERSPECTIVA TRADICIONAL	RASGOS	Stodgill (1948)
	CONDUCTUAL	TEORIA BIDIMENSIONAL (Universidad del Estado de Ohio, 1945 y Universidad de Michigan, 1947, cf. Hersey y Blanchard, 1988)
		TEORIA ESTILOS DE LIDERAZGO (Likert, 1961)
		MODELO DE BLAKE Y MOUTON (1964)

	CONTINGENTE	TEORIA DEL CONTINUO DE LIDERAZGO (Tannenbaum y Schmidt, 1973)
		TEORIA DE LA CONTINGENCIA (Fiedler, 1967)
		TEORIA DE LA RUTA-META (Evans, 1970 y House, 1971)
		MODELO DE VROOM Y YETTON (1973)
		LA PERSPECTIVA DE LOS SUSTITUTOS (Kerr y Jermier, 1978)
		LA TEORÍA TRIDIMENSIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1988)
PERSPECTIVA RELACIONAL	MORAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (Bass, 1985)
		LIDERAZGO AUTÉNTICO (Avolio y Gardner, 2005)
		LIDERAZGO ESPIRITUAL (Fry, 2003)
		LIDERAZGO ANTROPOLÓGICO (Pérez-López, 1993 y 1998)
		LIDERAZGO SERVIDOR (Greenleaf, 1977)

Fuente: Elaboración propia.

5. EL LIDERAZGO SERVIDOR. UN ANÁLISIS COMPARATIVO

El liderazgo servidor se puede considerar, a partir de la revisión de la literatura, como aquél que no sólo incluye las dimensiones fundamentales de todas las formas de liderazgo ético anteriormente citadas, sino que puede representar de manera óptima el liderazgo efectivo en el grupo y los ideales morales consagrados entorno al ser humano. Así, el concepto de liderazgo servidor se define estrechamente vinculado con las dimensiones de inspiración y moralidad (Graham, 1991), capacidad de reciprocidad, construcción efectiva de relaciones, preocupación por el futuro (Buchen, 1998), escucha, empatía, curación, conocimiento, persuasión, conceptualización, previsión, gestión, compromiso, construcción de la comunidad (Spears, 1998), visión, credibilidad de influencia, confianza, servicio (Farling, Stone y Winston, 1999), apreciación y desarrollo del seguidor, autenticidad, liderazgo compartido (Laub, 1999), modelo de conducta, reparto de poder (Russell, 2001), amor, humildad, altruismo y confianza, (Patterson, 2003), entre otras. Definido de esta forma, por tanto, el paradigma de liderazgo servidor va un paso más allá del liderazgo transformacional, diferenciándose del anterior en que pone al líder como un sirviente de sus seguidores, un facilitador con el objetivo de lograr una visión compartida basada en la confianza y el reparto de poderes (Greenleaf, 1977).

5.1. El liderazgo servidor y el liderazgo transformacional

Los estudios de Graham (1991) y Farling et al. (1999) afirman que el liderazgo servidor es similar al liderazgo transformacional ya que comparte características tales como el respeto, la visión, la influencia, la confianza, la integridad y la delegación (Stone, Russell y Patterson, 2004). Estos mismos autores observan que el paradigma del liderazgo servidor asume o incluye las tesis del liderazgo transformacional ya que ambos liderazgos comparten los valores de apreciar, valorar, escuchar, orientar y enseñar a los seguidores. De hecho, las teorías son similares en su énfasis en la consideración individual y el aprecio de los seguidores ya que ambos enfoques utilizan en la relación líder-seguidor altos niveles de motivación y moralidad.

Sin embargo, es cierto que el liderazgo transformacional y el líder servidor tienen puntos de variación. Por ejemplo, el liderazgo servidor pone un énfasis mayor en el seguidor, su actitud de servicio, la libertad extraordinaria para ejercer sus propias habilidades y la existencia de un mayor grado de confianza entre el líder y el seguidor. Es más, los líderes servidores tienen una inclinación natural para servir a las personas (Bass, 1985; Barbuto y Wheeler, 2006) mientras que los líderes transformacionales buscan únicamente fortalecer y elevar a los seguidores, inspirando en ellos la persecución de los objetivos de la organización (Graham, 1991 y Barbuto y Wheeler, 2006). Tales diferencias, no obstante, no hacen más que inclinar la balanza a favor del liderazgo servidor como un estilo de liderazgo más ético y moralmente superior al liderazgo transformacional.

5.2. El liderazgo servidor y el liderazgo auténtico

En comparación con el liderazgo auténtico los estudios realizados por Avolio y Gardner (2005) reconocen que las acciones del liderazgo servidor son similares al liderazgo auténtico ya que muestran la importancia positivista de la moral, la autoconciencia y la autorregulación, componentes esenciales del liderazgo auténtico e incluidos también en el liderazgo servidor (Barbuto y Wheeler, 2006; Dennis y Bocarnea, 2005; Laub, 2000; Page y Wong, 2000). A través de estos modelos, los líderes servidores animan a los seguidores a demostrar la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, la transparencia de sus limitaciones y la participación en el razonamiento moral. Sin embargo, lo más importante es que el liderazgo servidor tiene una orientación espiritual, siendo una fuente de motivación para los líderes servidores que hacen que se convierta

también en un liderazgo auténtico (Sendjaya, Sarros y Santora, 2008).

5.3. El liderazgo servidor y el liderazgo espiritual

Se puede apreciar puntos de convergencia entre el liderazgo servidor y el liderazgo espiritual. El liderazgo espiritual desea crear congruencia entre la visión y el valor individual y de equipo que fomente un mayor nivel de compromiso tanto en la organización como en la productividad (Fry, 2003). Ello coincide en parte con las características de construcción de comunidad y compromiso con el crecimiento de terceras personas de un buen líder servidor (Spears, 1998). Además, ambos modelos cultivan factores de motivación intrínseca, relaciones interpersonales y significado en el propósito de la organización; y algunas características fundamentales del liderazgo espiritual (p.e. visión, amor altruista y espiritualidad) son también inherentes al liderazgo servidor (Sendajya et al., 2008).

5.4. El liderazgo servidor y el liderazgo antropológico

Por último, existen también acercamientos entre lo que es un liderazgo antropológico y un liderazgo servidor. La característica distintiva de aquel tipo de liderazgo es la dimensión motivacional trascendente, que hace que el líder se oriente y comporte considerando sus acciones (y sus consecuencias) sobre terceras personas (Ruiz, 2009), y deseando que sus seguidores actúen de la misma forma. Por tanto, la motivación en un sentido trascendente es, sin duda, también una de las características fundamentales del liderazgo servidor. La motivación trascendente se encuentra implícitamente en el concepto de servicio, esta premisa está además formalmente incluida en el modelo de Patterson y Winston (2003). Por tanto, podemos identificar un paralelismo claro entre el liderazgo antropológico y el liderazgo servidor.

6. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura realizada sobre el concepto de liderazgo nos ha permitido contribuir a una mejor comprensión de la evolución del concepto del liderazgo, desde los clásicos enfoques del siglo XX hasta los actuales enfoques relacionales del siglo XXI sobre los que hay un interés renovado en la literatura actual.

Con este trabajo hemos justificando como la dimensión moral es un factor determinante para que el liderazgo aumente su eficacia. Esto es así puesto que las organizaciones empresariales actuales necesitan la dimensión social y moral para lograr una óptima gestión, ofreciendo otra vía para conseguir y mantener la ventaja competitiva. En este sentido, cabe destacar la existencia de amplia literatura, tanto empírica como teórica, que justifica el hecho de que los estilos de liderazgo relacional, que toman la dimensión ética como un factor esencial, sean altamente efectivos en varias dimensiones. Este tipo de liderazgo generan efectos positivos sobre el diseño del puesto de trabajo (autonomía, variedad de destrezas, identidad de la tarea, importancia de la tarea y retroalimentación del puesto trabajo) y su rendimiento, al afectar sobre los valores y comportamientos de los colaboradores, que a su vez se traduce en un mejor desempeño de las tareas desarrolladas dentro de la organización. De este modo, las nuevas perspectivas relacionales del liderazgo han introducido importantes cambios en el estudio del liderazgo, incorporando asimismo un enfoque más enriquecedor al fenómeno del liderazgo. En estos nuevos enfoques, la dimensión moral aparece como elemento clave que mejora la comprensión sobre los mecanismos que actúan cuando se pone en marcha el proceso de liderazgo.

De los actuales estilos de liderazgo, consideramos que el *liderazgo servidor* es el que tiene mayor potencialidad para incorporar los factores moralidad y humanidad en las organizaciones ya que está basado en la propia naturaleza humana a través de la dimensión de servicio a los demás. En este sentido, se evitan, en cierto modo, acciones manipulativas del uso del poder como las que podrían darse con el desarrollo del *liderazgo transformacional*. Por otro lado, el concepto del liderazgo servidor profundiza en el concepto de *liderazgo auténtico* en el sentido en que éste reconoce explícitamente la perspectiva positiva de la moral, la autoconciencia y la autorregulación, ya que es inherente a los líderes auténticos su profunda conciencia de sus valores propios y los valores de los demás, concepto fijado en la propia definición de liderazgo servidor. Igualmente, el *liderazgo espiritual* puede vincularse con el concepto de liderazgo servidor, en la medida en que aquél es manifestación del sentimiento altruista, en la acción de perseguir la visión trascendente y conduce a satisfacer las necesidades de los miembros. Finalmente, el liderazgo servidor, principalmente a través del énfasis concedido a la actitud de servicio, se puede también relacionar fácilmente con la dimensión de motivación trascendente de actuar en beneficio de los demás sobre la que

gira el concepto de *liderazgo humanista o antropológico*. De este modo, hemos conseguido acercarnos al concepto de liderazgo servidor, considerándolo como el crisol en el que se pueden aunar el resto de teorías del liderazgo moral.

Por otro lado, cabe destacar que estos paradigmas de liderazgo relacional también presentan limitaciones a la hora de desarrollar su potencial en una organización. Así, algunas barreras que se pueden encontrar en la fase de implantación dentro de una empresa son: a) convencer a otros de la viabilidad y la eficacia de la filosofía de este estilo de liderazgo; b) la cultura de valores ya existente en la empresa; c) el miedo al cambio; d) la falta de conocimientos; y e) la falta de confianza en la eficacia de la filosofía del liderazgo. A pesar de estos inconvenientes, numerosos autores consideran que estos estilos de liderazgo son altamente eficaces en entornos estáticos, pues en este tipo de escenarios es donde se pueden permitir más fácilmente el desarrollo de todas sus potencialidades, requiriendo en la mayoría de los casos del medio-largo plazo para transformar la vida y el trabajo organizativo (Van Dierendonck, 2011 y Walumbwa et al., 2008). La literatura existente proporciona suficiente evidencia sobre los aspectos positivos que tiene el desarrollo de estos paradigmas de liderazgo, tanto en su capacidad de influencia sobre los colaboradores como en términos del rendimiento del grupo humano que es liderado.

REFERENCIAS

- ALLES, M.A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- AVOLIO, B.J. y GARDNER W.L. (2005). “Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership”, *Leadership Quarterly*, vol.16, nº 3, pp. 315–338.
- AVOLIO, B.J. y LOCKE, E.E. (2002). “Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism”, *Leadership Quarterly*, vol. 13, nº 2, pp. 169-191.
- BARBUTO, J.E. y WHEELER, D.W. (2006). “Scale development and construct clarification of servant leadership”, *Group and Organizational Management*, vol 31, nº 3, pp. 300-326.

- BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Free Press.
- BASS, B.M. (1990). *Bass y Stodgill's Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- BASS, B.M. y STEIDLEMEIER, P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour", *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 2, pp. 181-217.
- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Guef Publishing.
- BUCHEN, I.H. (1998). "Servant leadership: A model for future faculty and future institutions", *Journal of Leadership Studies*, vol. 5, n° 1, pp. 125-134.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- CIULLA, J.B. (1991). "Why is business talking about ethics? Reflections on foreign conversations", *California Management Review*, vol. 34, n° 1, pp. 67-86.
- CIULLA, J.B. (1995). "Leadership ethics: Mapping the territory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n° 1, pp. 5-28.
- CIULLA, J.B. (2004). "Ethics and Leadership Effectiveness". En Antonakis J., Cianciolo A.T. y Sternberg R. J. (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DENNIS, R.S. y BOCARNEA, M. (2005). "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 26, n° 8, pp. 600-615.
- EVANS, M.G. (1970). "Leadership and motivation: a core concept", *Academy of Management Journal*, vol. 13, n° 1, pp. 91-102.
- FARLING, M.L., STONE A.G. y WINSTON B.E. (1999). "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", *Journal of Leadership Studies*, vol. 6, n° 1-2, pp. 49-72.
- FIEDLER, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- FRY, L.W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 6, pp. 693-727.
- GRAHAM, J. (1991). "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 2, pp. 105-119.

- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- GUILLEN, M. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall.
- HALPIN, A. y WINER, B. (1952). *The Leadership behaviour of the airplane commander*. Ohio: Ohio State University Research Foundation.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. (1988). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- HOUSE, R.J. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, nº 5. pp. 321-328.
- KERR, S. Y JERMIER, J. (1978). "Substitutes for leadership: their meaning and measurement", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 22, nº 3, pp. 375-403.
- KOTTER, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- KREITNER, R. y KINICKI A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.
- LAUB, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*, Dissertation Abstracts International, 60 (02), 308. UMI 9921922
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw-Hill.
- LUTHANS, F. y AVOLIO, B.J. (2003). "Authentic leadership: A positive developmental approach". En Cameron, K.S., Dutton, J.E., y Quinn R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MORENO, C.M. (2002). "Liderazgo humanista y acción directiva". *Papeles de Ética Economía y Dirección*, nº 7. XI Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Barcelona.
- PAGE, D. y WONG, P.T.P. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership". En Adjibolooso, S. (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, Washington: American University Press.
- PATTERSON, K. (2003). "*Servant leadership: A theoretical model*". Dissertation

Abstracts International, nº 570.

PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.

PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

REINKE, S.J. (2004). "Service before self: Towards a theory of servant-leadership", *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, nº 3, pp. 30-57.

RUIZ, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura*. Documento de trabajo nº 5, Universidad de Castilla la Mancha. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

RUSSELL, R.F. (2001). "The role of values in servant leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 22, nº 2, pp. 76-83.

SENDJAYA, S., SARROS, J.C. y SANTORA, J.C. (2008). "Defining and measuring servant-leadership behaviour in organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 45, nº 2, pp. 402-424.

SHAMIR, B. y EILAM, G. (2005). "What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, vol.16, nº 3, pp. 395-417.

SPEARS, L.C. (1998). *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley and Sons.

STODGILL, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, vol. 25, nº 1, pp. 35-71.

STONE, A. G., RUSSELL, R.F. y PATTERSON, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, nº 4, pp. 349-361.

TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. (1973). "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, nº 3, pp. 162-173.

VAILL, P. (1998). *Spirited leading and learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

VAN DIERENDONCK, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of Management*, vol. 37, nº 4, pp. 1228-1261.

- VROOM, V.H. y YETTON P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J. y ZHU, W. (2008). “How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs”, *Personnel Psychology*, vol. 61, nº 8, pp. 793–825.
- WINSTON, B.E. (2003). *Extending Patterson’s servant leadership model: Explaining how leaders and followers inter-act in a circular model*, Virginia Beach: Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University.
- YUKL, G.H. (1989). “Managerial leadership: A review of theory and research”, *Journal of Management*, vol. 15, nº 2, pp. 251-289.