

LIDERAZGO HUMANISTA Y ACCIÓN DIRECTIVA

Carlos María Moreno Pérez

Facultat de Psicologia i Ciències de l' Educació
Blanquerna. Universitat Ramon Llull
C. Císter, 34
08022 Barcelona

Título: Liderazgo humanista y acción directiva

Nombre: Carlos M. Moreno Pérez

Adscripción profesional: Profesor de Antropología y Ética en la Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull

C. Císter, 34

08022 Barcelona

Tel. 93 253 30 00 Fax. 93 253 30 31

carlosm@blanquerna.url.es

Resumen:

Esta comunicación es un primer apunte del liderazgo humanista. De hecho, es un trabajo en progreso. Parte del convencimiento que la empresa es una comunidad de personas y que el liderazgo humanista ha de estar centrado en las personas. Tras tres breves consideraciones acerca del liderazgo, presenta cinco características de este liderazgo y propone siete claves con dos rúbricas para llevarlo a la práctica.

Liderazgo humanista y acción directiva

Introducción

Una revisión de la literatura de los últimos años permite comprobar el gran número de referencias sobre el liderazgo. Tres motivos parecen explicar el volumen de libros y artículos que hacen mención del tema. En primer lugar, debido a la importancia del liderazgo para el buen funcionamiento de las empresas y las organizaciones. En segundo término, la propia complejidad inherente al liderazgo. De este modo, desde diferentes enfoques¹ se ha intentado responder a esta complejidad. Y por último, la riqueza tanto teórica pero, sobre todo, práctica del liderazgo. La tipología en la práctica del liderazgo es muy variada. Las tres cuestiones mencionadas responden al interés por el liderazgo tanto por parte de los empresarios como de los académicos. El liderazgo se convierte, así, en objeto de análisis y revisión, siempre recurrente, en el ámbito empresarial.

Tres consideraciones en torno al liderazgo

La primera consideración en torno al liderazgo se refiere a su misma conceptualización. Como afirma Álvarez de Mon (2001, p. 166) : “No me gusta hablar de liderazgo, y sí de liderazgos”². La puntualización de este autor es acertada. Si bien, habitualmente, se identifica al liderazgo con puestos de alta dirección, también existen liderazgos en otros niveles de la empresa. Por otra parte, si el liderazgo, normalmente, hace referencia a un individuo -esté o no, en puestos de máximo nivel- también, se da el liderazgo compartido entre dos personas. Tampoco puede olvidarse la creciente importancia del liderazgo de equipos: aquellos que en la empresa actúan como auténticos líderes de otros equipos empujándoles en la consecución de mejores resultados para el conjunto de la compañía. Por tanto, lo propio es referirse a los liderazgos.

La segunda, se refiere a la esencia misma del liderazgo. Los liderazgos se distinguen por su capacidad de “conducir” -*to lead*- dirigir a otros en la consecución de unos objetivos. No hay liderazgos sin seguidores. De hecho, como afirma Zaleznik³ (1999, p. 68), “...el liderazgo es en realidad dirigir el trabajo que realizan otras personas”. Algo similar sostienen Frank y Porter⁴ (1997, p. 17) cuando afirman que “dirigir es ayudar a los demás a saber cómo se tiene que trabajar para alcanzar los objetivos estratégicos”. Es importante subrayar el concepto de trabajo porque, de hecho, la influencia de un líder va dirigida a inspirar el trabajo de sus seguidores, al desarrollo de su quehacer diario. La influencia es por vía directa para sus colaboradores más cercanos o, por vía indirecta, -por ejemplo, a través del “efecto cascada”- para al resto de la organización. Los distintos liderazgos contienen, en su misma esencia, una serie de características y comportamientos comunes. La diferencia entre unos y otros se halla en la concreción de los mismos.

La tercera consideración tiene en cuenta el necesario encaje entre la respuesta individual y la organizacional. El ejercicio de un liderazgo individual se manifiesta en la responsabilidad de todas las personas pertenecientes a una organización por alcanzar los retos planteados para el conjunto de la empresa. El liderazgo empieza en la propia mesa de trabajo. Como sostiene Álvarez de Mon⁵ (2001, p. 11): "...el liderazgo es un desafío que nos obliga a todos". A su vez, la empresa deberá responder a los liderazgos individuales con los instrumentos necesarios para el desarrollo de los mismos. Dotar a la empresa de una red de liderazgos será fundamental en los próximos años. Por eso, Lawer⁶ (2001, p. 24) hace hincapié en que el liderazgo es una capacidad organizacional y no una característica individual: "...leadership is an organizational capability and not an individual characteristic that a few individuals at the top of an organization have". Las empresas, cada vez más, se verán en la necesidad de integrar el liderazgo como una fortaleza organizacional.

¿Qué es el liderazgo humanista?

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la empresa es una comunidad de personas. La empresa gira en torno a la realidad "persona". La empresa la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La raíz de la empresa son las personas que la integran. El liderazgo humanista está fundamentado en la persona. Spaemann⁷ (2000, p. 18) señala una definición de persona muy reveladora porque resalta lo común en todas las personas y, al mismo tiempo, lo particular que hay en cada una. Afirma Spaemann: "Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad". Entre lo común y lo particular, está la realización, el cómo se constituye la persona. La empresa en su manera de proceder, también, se hace de una manera determinada. Un análisis detallado, desde la empresa, de cómo se realiza la actividad, nos indica el modelo antropológico de la misma.

La empresa es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país. Anunciado el principio se analizará, a continuación, las características y procedimientos del liderazgo humanista. De hecho, se presenta la práctica de un liderazgo humanista en cinco características y en siete claves para su concreción.

El liderazgo humanista: cinco características

La primera característica tiene en cuenta que el liderazgo lo ejercen personas, de "carne y hueso". La creencia de que los líderes son personas fuera de lo normal es errónea. Al contrario, los líderes son personas, absolutamente, normales. En todo caso, hacen su trabajo de una manera "extra"-ordinaria, es decir, en su trabajo se salen de lo habitual. La posibilidad de ejercer el liderazgo entra dentro de las capacidades del ser persona. Cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder. Como señalan Kouzes y Posner⁸ (2001, p. 83) la gente normal –*ordinary people*– pueden llegar a ser líderes. Y argumentan su posición porque entienden que el liderazgo

es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender. Si se entiende que el liderazgo es, también, un proceso susceptible de aprendizaje, se pone al alcance de aquellas personas que sientan la vocación o con la fuerza de voluntad suficiente para llegar a ser líderes.

Los buenos líderes conocen sus cualidades como personas, por tanto, tienen un alto grado de autoconocimiento. Goleman, Boyatzis y McKee (2002, pp. 40-52) refiriéndose al “resonant leadership”, al liderazgo que genera resonancia dentro de la empresa desde la inteligencia emocional, concretan el autoconocimiento en cuatro propiedades. La primera, como “self-awareness” (autoconciencia); la segunda, es el “self-management” (autogestión o autodirección); el tercer dominio es el autoconocimiento que implica “social awareness” o “empathy” (empatía) y la cuarta característica, es “relationship management” (la gestión/ dirección relacional). Bennis⁹ (2000, p. 79) lo define de una manera más directa, los líderes “se conocen a sí mismos”. Comprenden bien sus debilidades y fortalezas. En su acción directiva ponen en funcionamiento sus fortalezas y buscan en otras personas o en equipos el complemento para sus limitaciones. De hecho, se rodean de personas que cubren sus limitaciones. En este sentido, la humildad es condición indispensable de su manera de proceder. Kets de Vries¹⁰ (1997, p. 102) añade a la humildad otras dos “h”: la humanidad y el humor. Es lo que él llama las tres “h” del liderazgo. Entiendo, especialmente, interesante la “h” del humor porque es un aspecto que no se suele considerar en las investigaciones, pero que, en la práctica diaria, no es tan sólo necesaria si no signo inequívoco, de inteligencia. El buen humor no está reñido, a mi entender, con el trabajo riguroso. Otro aspecto importante de la humildad, como característica para un liderazgo humanista, es que los buenos líderes “saben que no lo saben todo” y, por tanto, son conscientes de que van a necesitar del conocimiento de los demás. También, que están dispuestos a “aprender a aprender” (Bennis, 2002, p. 5)¹¹ y se rodean de gente que conocen a fondo lo que ellos desconocen. El conocimiento resulta, hoy en día, decisivo en la actividad empresarial. Los buenos líderes saben que “no lo saben todo”. Su reto consiste en liberar el conocimiento de las personas en su empresa. Líder es quien es capaz de dirigir el talento de los demás en la consecución de un los objetivos comunes. No tienen miedo en reconocer que necesitan de otros para llevar a cabo un buen liderazgo. Por último, si retomamos la etimología de la palabra “humildad” -del latín, *humus* que significa tierra-, se puede afirmar que tocan de pies al suelo, que están con los pies en la tierra. Conocen los límites de su realidad personal.

La segunda particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás. La metodología que emplea es doble. Por un lado, la más elocuente: el ejemplo. La importancia de los hechos, de los comportamientos por encima de las palabras aunque éstas no sean desdeñables. El liderazgo humanista se ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Para ello, la voluntad y la perseverancia resultan decisivas. Por otro lado, el líder humanista transmite seguridad en lo que hace. Como escribe Bennis¹² (2000, p. 251) “...the self-confidence of leaders is contagious”. Tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir. Está entregado a su trabajo. Está “apasionado” con su trabajo, “enamorado” de lo que hace, realmente, entregado a la empresa todos los días. La fortaleza no deja de ser una cualidad, en todo momento, para un liderazgo humanista.

La tercera cualidad es su capacidad para ilusionar a la gente. Se podría hablar de motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido, la aportación de Cardona¹³ (2001, pp. 131-146) me parece muy acertada y sugerente porque establece un paralelismo entre motivación y liderazgo. Como han escrito, recientemente, Boyatzis, Mckee y Goleman¹⁴ despertar, de nuevo, la pasión por el trabajo es, sin duda, importante. Pero para el liderazgo humanista hay un reto mayor: dotar de *sentido* al trabajo de los demás. El liderazgo humanista procura sentido al trabajo de las personas en la empresa. La definición de líder de Pérez-López¹⁵ (1998, p. 107) es la del líder humanista: “Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. *Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder*” (El subrayado es mío). Para complementar la visión de Pérez-López, desde un talante diferente, pero con una conceptualización similar, Ridderstrale y Nordström¹⁶ (2000, p. 212) sostienen que el principal motivo del liderazgo es ayudar y que “vamos hacia un liderazgo personalizado. La consecuencia es que todos los sistemas tiene que personalizarse. A la gente se le puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distintas maneras”. El liderazgo humanista está en la línea de *ayudar* a descubrir el *sentido* de la acción empresarial. Entendido de este modo, los líderes humanistas son pedagogos del sentido.¹⁷

La cuarta característica es su capacidad de cambio. El liderazgo sea humanista viene asociado con el cambio. Liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas. El liderazgo lleva en sí el cambio. Tiene explicación antropológica. El hombre es “strictu sensu” un ser dinámico, en constante “movimiento”. El hombre o mujer de empresa por su misma actividad, es dinámico. La ausencia de dinamismo en cualquier persona lleva a cierto anquilosamiento. Evidentemente, el movimiento tiene que ser con “sentido” o en una “dirección”. Así, se ejerce la libertad condición específicamente humana. El cambio es, pues, inherente a la condición humana. Se cambia para avanzarse, mejorar para, ir hacia delante, para crecer.

Finalmente, la quinta cualidad es que el líder humanista se sabe prescindible. Llegado el momento trabaja por su prescindibilidad. Es persona, por tanto, se sabe prescindible. Prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle. Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo.

Siete claves y dos rúbricas para un liderazgo humanista

El liderazgo humanista está enfocado en las personas de la empresa. El líder humanista tiene siempre presente que, siendo la empresa comunidad de personas, su referente último han de ser las personas sean éstas clientes, colaboradores o proveedores. La actividad empresarial la ejercen personas. Y buen parte del éxito que se pueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas. La relación viene marcada por una manera de proceder, por una manera de actuar. El origen de la actuación está en los *principios* que hacen que una persona actúe

en un sentido u otro; de una manera u otra. Principios y maneras de hacer están, indisolublemente, unidos. Persona y acción son uno. De hecho, la ética es, precisamente, la concreción de unos principios en la acción. Cuando los principios van en una dirección y la acción en otra, es cuando a la persona se le plantean conflictos, surgen dificultades y se presentan los dilemas. La persona está escindida. Ha perdido su unidad como tal. Lo que rige la actuación deben ser los principios, concretados en unos valores y visibles en una cultura.

Claves

Se entiende como claves aquellas cualidades fundamentales que un liderazgo humanista tiene que llevar a cabo en la acción diaria. Son las “siete ces”: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Coherencia

La coherencia es lo que permite articular la teoría con la práctica; lo que se dice con lo que se hace; el pensamiento con la acción. La coherencia es señal de rectitud en la actuación del líder. No hay que confundirla con la rigidez o con la uniformidad. Coherente es el líder que mantiene una línea de actuación tenga o no, las circunstancias del entorno a su favor. La falta de coherencia genera desconfianza.

Convicción

Para luchar, sobre todo, frente a circunstancias adversas es necesario estar convencido de lo que se hace. Si no es así, cualquier dificultad puede alterar la idea inicial. Poseer unos principios de actuación bien fundamentados, consolidados en los hábitos de la persona, permite llevar a la acción los principios que se defienden. Por otra parte, convicción significa tener propósito firme en convertir las ideas en acción. Es lo que Bennis y Nanus¹⁸ (2001, p. 36) llaman “poder”: “...la capacidad para traducir la intención en realidad y sostenerla”. De otra manera, pasar del pensamiento a la acción, o de la visión a la misión. Las ideas están reflejadas en la visión de lo que se quiere hacer. Un liderazgo llevado hábilmente hará tangible las ideas al conjunto de las personas en la empresa. Es el primer paso para ser secundado. La misión es crucial para el trabajo de las personas porque, en la medida en que se sienta partícipes de esa misión y ésta se refleje en su quehacer diario, es uno de los elementos que llenan de sentido la actividad empresarial. Como afirman Goleman, Boyatzis, y Mckee (2002, p. 77), el liderazgo ha de tener “...the ability to give people the sense that their job fits into a grand, shared mission”.

Credibilidad

La coherencia y la convicción en la actuación generan, a largo plazo, credibilidad. Las personas afectadas en la empresa “creen” en el liderazgo humanista porque su fuerza de acción está basada en los hechos, del día a día. Y muchos “día a día” refuerzan voluntades. El liderazgo humanista es un “goteo” constante de actitudes

que van calando, haciendo mella y dejando huella en el entorno de trabajo donde el líder humanista ejerce su ámbito de actuación. En razón de los hechos, es que las personas creen en su liderazgo. Se ha ganado la autoridad moral.

Confianza

Cuando las personas de una empresa creen en la actuación de un líder, éste se ha ganado la confianza de la gente. La confianza es lo que permite al líder humanista poder influir en las personas de su entorno. La confianza es tan difícil de ganar como rápida en perderse. Es algo que se merece, la otorgan los demás. Un liderazgo humanista ha de basarse en la confianza. Ha de tener la capacidad para ganarse la confianza de la gente. Además, como afirma Dalla Costa¹⁹ (1999, p. 252) las empresas que generan confianza y tratan con respeto a su gente tienen mayores probabilidades de éxito. En el supuesto contrario, la ausencia de confianza dificulta el ejercicio del liderazgo. La confianza es, pues, clave en las interrelaciones que se dan en la empresa.

Si sumamos coherencia, convicción y confianza, probablemente, se hace mención a una persona íntegra, honesta. Por eso, no sorprende que Solomon²⁰ (1999, p. 61) proponga "...que el liderazgo comienza más bien con la integridad y las virtudes, es especial aquellas virtudes que permiten a un líder expresar con precisión las emociones y las aspiraciones de los demás, inspirarlos infundiéndoles confianza y esperanza" o que Boyatzis, Mckee y Goleman (2002, p. 47) se refieran a la integridad de los líderes del siguiente modo: "Integrity also means that a leader lives his values". Cuando los integrantes de una empresa son capaces de percibir, nítidamente, que el liderazgo se asienta en valores propios al acervo común de las personas como, por ejemplo, la rectitud, la transparencia, la justicia, la magnanimidad... es, entonces, cuando empiezan a depositar su confianza en ese liderazgo. Porque los valores, como sostiene Argandoña²¹, (2002, p. 120) "se reflejan en la conducta de las personas". La conducta demuestra cuáles son los valores de la persona y si se puede o no, depositar la confianza en la misma. Las personas en la empresa advierten, claramente, los valores del liderazgo a través de las actuaciones de los líderes. Nadie escapa a la evidencia de las acciones.

Comunicación

La confianza permite, de entrada, una comunicación fluida. Pocos dudarán, hoy en día, la creciente importancia de la comunicación en el mundo de las empresas. La comunicación permite un mayor calado de los mensajes. Una comunicación clara, concisa y directa facilita la fluidez de los contenidos. El líder humanista debe comunicar muy bien. En relación a las personas de su entorno, la habilidad para comunicar residirá, sobre todo, en su capacidad de escucha atenta. Como dice Bennis (2000, p. 150), "...los líderes de éxito serán quienes tengan, no la voz más potente, sino el oído más fino y presto". El líder humanista sabe que la comunicación empieza escuchando, atentamente, a sus interlocutores, prestándoles realmente atención, dedicándoles el tiempo necesario. Tienen la cadencia y el *tempo* comunicativos muy bien medidos. Saben escuchar muy bien.

Compromiso

El liderazgo humanista sólo se ejerce desde el compromiso. Primero, con uno mismo; después, con la empresa. Es en el compromiso donde se manifiesta la coherencia con los principios. El compromiso con la empresa le lleva a promover el bien de las personas de su organización. El líder humanista “evalúa la acción de necesidades reales” (Pérez-López, 1998, p. 95) de su gente. Además, son capaces de crear como sostiene Suárez-Zuluoga²² (2002, p. 54) una cultura de compromiso: “El colectivo de líderes de una corporación es responsable de crear y mantener una cultura de compromiso y excelencia en la que el conjunto de la plantilla de la empresa pueda ofrecer lo mejor de sí misma”. Uno de los retos para el liderazgo humanista va ser crear una cultura del compromiso²³ cimentada tanto en la lealtad de intención como en la de acción. Aglutinar lealtades permite la coordinación, la coherencia y la unidad en la acción para el logro de las metas. En otras palabras, el liderazgo basado en el compromiso permite alinear voluntades y objetivos. El liderazgo humanista está abierto a las sugerencias, críticas, a los elementos discordantes como factores, también, de lealtad. El riesgo de la lealtad malentendida es que a los discrepantes se les aparta, se les “castiga” y sólo a los que dicen a todo “amén” se les mantiene o potencia dentro de la organización. Lealtad no significa uniformidad. Las personas han de poder expresarse sabiendo, de antemano, que su compromiso con la organización busca el bien de la empresa. Las personas están sujetas aciertos y errores. El liderazgo humanista tiene en cuenta ambos.

Conciencia

En un texto ya clásico Spaemann²⁴ se refería a la conciencia como “a algo sagrado existente en todo hombre y que debe respetarse incondicionalmente...” (1982, p. 87). Más adelante añadía: “La conciencia es una exigencia de nosotros mismos a nosotros mismos”. El liderazgo humanista, por una parte, no puede sino regirse desde esta posición de respeto a todo hombre y, por otra, desde la ineludible exigencia personal. Con demasiada frecuencia, se pierde de vista el alto grado de autoexigencia y autosacrificio que requiere un liderazgo centrado en las personas. Una conciencia bien formada en el respeto de la condición humana es indispensable en la acción de un liderazgo humano.²⁵ Como escriben Blanchard y Peale²⁶ (1989 p. 31) “no hay almohada más blanda que una conciencia tranquila”. La conciencia recta es un buen barómetro para medir las acciones.

Dos rúbricas: coraje y carácter

El liderazgo humanista incluye dos rúbricas excelentes que confirman lo sostenido por las claves de su actuación: el coraje y el carácter. Para ejercer cualquier liderazgo humanista, es importante tener un carácter consolidado que no quiere decir un carácter fuerte. La aportación de Badaracco (2002) sobre un liderazgo tranquilo resulta muy aleccionadora. Pero para llevar a cabo el liderazgo humanista el coraje tiene que estar, sin duda, presente. La actividad empresarial, con demasiada frecuencia, parece dejar de lado la dimensión propiamente humana de las empresas. Quizás, en este nuevo siglo que prácticamente acabamos de inaugurar, las personas empiecen a ocupar el lugar

central dentro de las empresas. Para ello, un liderazgo humanista será imprescindible. Quizás, sea uno de los retos más ilusionantes que tenga planteado la empresa. El coraje de algunas personas para llevar a término esta manera de hacer –de liderar- abrirá un horizonte más humano a la propia empresa.

Concluyendo

Escribiendo sobre el liderazgo afirman Bennis y Nanus (2001, p. 24) que “nunca ha trabajado tanta gente para decir tan poco”. Quizás, tengan parte de razón porque los liderazgos son más fáciles de reconocer que de definir. Los liderazgos nunca acaban nunca de estar del todo definidos. También, como afirma Pérez-López (1998, p. 95), “es mucho más fácil de reconocer una vez ha desaparecido: todo el mundo le echa en falta”. Sin duda a posteriori, con cierta perspectiva, se pueden identificar mejor. O, como escribe acertadamente, Álvarez de Mon (2001, p. 20), “...el liderazgo es ante todo una lección personal, nadie la puede estudiar por mí”. Es verdad, los liderazgos atañen a las personas. Son asunto personal, de cada uno, de todos. Cada vez serán más necesarios liderazgos extendidos “a lo largo y ancho” de la empresa. Para ello, se necesitarán de personas con vocación o voluntad de liderazgo. Líderes humanistas con la planta moral ineludible para afrontar con éxito los tiempos de complejidad en los que estamos inmersos.

Estamos ante un momento para “repensar” la empresa. Para analizar, con detenimiento, la acción directiva dentro de la empresa. Este análisis, en profundidad, del modo –ética- de dirigir la empresa ha de llevarse a cabo desde el *interior* de la empresa. Las aportaciones “exteriores” (consultores, académicos...) han de ir encaminadas a facilitar, apoyar, analizar, enfatizar... los sistemas, procedimientos o procesos internos de la misma. Pero si un factor aproxima a empresarios y académicos es la preocupación común por las personas de la empresa. Una reflexión antropológica desde dentro de la empresa, es inevitable. La realidad empresarial la constituye, en su misma raíz, las personas. Si se está convencido de ello, se puede empezar a “cambiar”, “liderar” desde la empresa. Las personas son, en definitiva, las que hacen buenos los sistemas y los procedimientos. Buenos sistemas con personas inadecuadas, simplemente, no funcionan.

El liderazgo humanista se sitúa dentro de la realidad de las empresas para modificar maneras de hacer que pasan, necesariamente, por las personas. Sólo así, se inician liderazgos responsables. Esto es aquellos que son ofrecer respuestas a las partes implicadas en la empresa. Que el liderazgo humanista llegue a ser fundamento de la actuación empresarial dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles de la empresa, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma: las personas que están en el ámbito de su responsabilidad.

¹ Dos ejemplos recientes son: Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A.: 2002, *Primal Leadership* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts) y Badaracco, J.L.: 2002, *Leading Quietly. An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts).

² Álvarez de Mon, S.: 2001, “El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio” en Varios, *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*, (McGraw-Hill, Madrid).

-
- ³ Zaleznik, A.: 1999, 'Directivos y líderes' en Varios, *Liderazgo*, (Harvard Business Review – Deusto, Bilbao).
- ⁴ Frank, R., y Porter, J.: 1997, 'El liderazgo y la inspiración de la experiencia', *Harvard Deusto Business Review*, (Julio – Agosto), p. 17.
- ⁵ Álvarez de Mon, S.: 2001, *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*, (Financial Times – Prentice Hall, Madrid).
- ⁶ Lawer III, E.E.: 2001, 'The Era of Human Capital Has Finally Arrived' en Bennis, W., Spreitzer, G.M., y Cummings, T.G. (eds.), *The Future of Leadership. Today's Top Leaders Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, (Jossey-Bass, San Francisco).
- ⁷ Spaemann, R.: 2000 *Personas. Acerca de la distinción entre "algo" y "alguien"*, (EUNSA, Pamplona).
- ⁸ Kouzes, J.M. y Posner, B.: 2001, 'Bringing Leadership Lessons from the Past into the Future' en Bennis, W., Spreitzer, G.M., y Cummings, T.G. (eds.), *The Future of Leadership. Today's Top Leaders Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, (Jossey-Bass, San Francisco).
- ⁹ Bennis, W.: 2000, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, (Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. , Madrid).
- ¹⁰ Kets de Vries, M. F.R.: 1997, *La conducta del directivo*, (Deusto, Bilbao).
- ¹¹ Bennis, W.: 2002, 'Liderar en momentos de desconcierto', *Harvard Deusto Business Review*, (Marzo-Abril).
- ¹² Bennis, W.: 2000, *Managing the Dream. Reflections in Leadership and Change*, (Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts).
- ¹³ Cardona, P.: 2001, 'Liderazgo relacional' en Varios, *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*, (McGraw-Hill, Madrid).
- ¹⁴ Boyatzis, R., Mckee, A. y Goleman, D.: 2002, 'Reawakening Your Passion for Work', *Harvard Business Review*, (April), 86-94.
- ¹⁵ Pérez-López, J.A.: 1998, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa para el siglo XXI*, (Deusto, Bilbao).
- ¹⁶ Ridderstrale, J., y Nordström, K.: 2000, *Funky Business*, (Prentice Hall – Expansión, Madrid).
- ¹⁷ Sobre la pedagogía del sentido, enfocada desde la educación y la persona, la aportación de Torralba, F.: 1997, *Pedagogía del sentido*, (PPC, Madrid) me parece muy sugerente.
- ¹⁸ Bennis, W. y Nanus, B.: 2001, *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, (Paidós – Plural, Barcelona).
- ¹⁹ Dalla Costa, J.: *El imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio*, (Paidós – Empresa, Barcelona).
- ²⁰ Solomon, R.C.: *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de los negocios*, (Oxford University Press, México).
- ²¹ Argandoña, A.: 2002, 'Directivos con valores, empresas con valores', Adell, R., Corona, J., Guarner, F., Torras, J. (eds.) en *Dirigir en el s.XXI*, (Deusto, Bilbao).
- ²² Suárez-Zuluoga, I.: 2002, 'Líderes a nuestro estilo', *Harvard Deusto Business Review*, (Enero-Febrero).
- ²³ Sennett, R.: 2000, *La corrosión del carácter*, (Anagrama, Barcelona). Una de las críticas de Sennett, a la flexibilidad, es cómo podrá "producir en ser humano más comprometido" (p . 46).
- ²⁴ Spaemann, R.: 1982, *Ética: Cuestiones fundamentales*, (EUNSA, Pamplona).
- ²⁵ El tema de la conciencia nos acerca a la dimensión espiritual de la persona. Me hizo (y me sigue haciendo pensar) la reflexión final de Bennis (2001, p. 13), a modo de interrogación, sobre la educación de los líderes del futuro: "Are we providing an education that will provide the cognitive, emotional, interpersonal, and leadership competencies that will be required for sustained success in the New Economy? Is there space in our clogged curriculum for the philosophy, the metaphysics, the critical thinking of the enterprise? Are we giving our students a passion for continual learning, a refined, discerning ear for the moral and ethical consequences of their action, and for understanding of the purposes of work and human organizations?", Bennis, W.: 2001, 'The future Has no Self' en Bennis, W., Spreitzer, G.M., y Cummings, T.G. (eds.), *The Future of Leadership. Today's Top Leaders Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, (Jossey-Bass, San Francisco).
- ²⁶ Blanchard, K. y Peale, N.V.: *El poder ético del directivo*, (Grijalbo, Barcelona).