

**La Falta de Integridad en el Liderazgo Organizacional**

Arredondo Trapero, Florina

*Departamento de Formación en Ética*

*División de Humanidades y Ciencias Sociales*

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

*Campus Monterrey*

*Eugenio Garza Sada 2501*

*Colonia Tecnológico. Monterrey, México. 64849*

[farredon@itesm.mx](mailto:farredon@itesm.mx)

## **Abstract**

En este artículo se presentará un análisis de los riesgos morales del liderazgo, la evolución moral del liderazgo, la naturaleza moral del líder y su influencia moral en el entorno. Se analizará la figura del colaborador para equilibrar la fuerza del líder y lograr un liderazgo íntegro. Se describirán los riesgos y fallas volitivas y cognitivas que imposibilitan que un líder sea íntegro. Finalmente se presenta cómo la falta de integridad perfila la figura del pseudolíder en las organizaciones. Se planteará en el presente artículo la necesidad de una relación de liderazgo íntegra, que requiera de la presencia de personas racionales, autónomas y capaces de elegir de forma libre y responsable; personas capaces también de exigir un trato respetuoso y justo con límites claros y acuerdos pactados en reciprocidad.

## **Keywords**

Fallas volitivas del líder, fallas cognitivas del líder, Integridad, Liderazgo y Pseudoliderazgo.

## **Introducción**

De acuerdo con Buber (1998) el hombre requiere de dos formas de relación en su vida, una relación con los objetos y una relación con los sujetos. Una relación auténtica entre el hombre y el sujeto no hace de los demás un objeto, se trata de una relación auténtica cuando se trata a un tú personal, hay una suerte de reciprocidad; ya que al reconocer al tú, también se reconoce el yo. Esta relación tú-yo es una relación que también se manifiesta en el fenómeno del liderazgo.

## **La Evolución Moral del Liderazgo**

La necesidad de explorar el fenómeno del liderazgo íntegro en las organizaciones es esencial. Esta urgencia se basa en la creciente preocupación social acerca del predominio de un liderazgo organizacional carente de sentido de responsabilidad, poco comprometido con una conducta íntegra (Kanungo, et al. 2001, p. 241). Existen tres etapas importantes:

- A principios del siglo pasado el estilo de liderazgo era autoritario y el colaborador mostraba una actitud de obediencia. La expectativa de tener un liderazgo íntegro estaba reducida a dar órdenes y seguirlas al pie de la letra.
- A mediados del siglo pasado el líder definía los objetivos y tomaba las decisiones. El colaborador se dejaba influir por el líder y mostraba una actitud seguidora. La percepción de un liderazgo íntegro evolucionó, ya no era lo prioritario respetar la autoridad formal del líder. En esta evolución, el liderazgo estaba basado en la influencia unidireccional que

el líder ejercía sobre el colaborador. El colaborador influido por las cualidades del líder lo seguía con actitud acrítica, hacia el alcance de metas ya fijadas.

- En estos últimos años hay una evolución del liderazgo donde el colaborador le otorga el poder para dejarse influir positivamente, un poder que finalmente lo libera. Líder y colaborador buscan intereses comunes y ambos elevan su integridad moral. La expectativa de un liderazgo íntegro se ha ampliado, ya no se trata de un liderazgo basado en el poder tradicional o la influencia formal, se trata más bien de un liderazgo en donde la toma de decisiones se comparte. El respeto a la libertad y a la autonomía del colaborador forma parte de la ecuación de un liderazgo íntegro.

De acuerdo con Ciulla (1998, p. 11) podemos encontrar que la diferencia de todas estas definiciones que han evolucionado acerca del liderazgo reside en dos aspectos básicos: cómo es que los líderes logran que la gente haga las cosas (exigir, persuadir o invitar) y cómo se decide hacer lo propuesto (obediencia, influencia o voluntad).

Tanto en las intenciones que el líder tiene, como en los medios que aplica, hay implicaciones morales que resultan de interés en esta investigación.

### **La Naturaleza Moral del Líder**

Un primer cuestionamiento es acerca de la moralidad o amoralidad del líder. En relación a la moralidad del líder, si se define al liderazgo sólo como un conjunto de prácticas sin asociación alguna acerca de lo correcto o incorrecto, se puede considerar que el liderazgo es amoral.

Sin embargo, estas prácticas sí pueden ser usadas para bien o para mal, así que de esta forma el liderazgo adquiere una dimensión moral (Daft, 2001). Un líder íntegro distingue lo que es correc-

to de lo que no lo es. La definición de aquello que es correcto, y aquello que no lo es, no se toma de manera arbitraria. El criterio moral del liderazgo se sustentan en la influencia positiva en los demás, en el apoyo a su desarrollo como personas.

Es importante reconocer que la perfección humana no existe, pero esto no quiere decir que los seres humanos (y específicamente los líderes) sean malvados, más bien son imperfectos (Ciulla, 2001, p. 313). Por lo que se puede afirmar que una persona imperfecta puede aspirar a tener un liderazgo moral

Mucho se ha escrito sobre el ideal del líder, sin embargo, a excepción de los grandes líderes, la mayoría de las organizaciones son dirigidas por seres humanos que poseen cualidades y defectos. Es necesario entender cuáles pudieran ser los problemas y los retos para los líderes organizacionales. La mayoría de dichos problemas son tan antiguos como la humanidad misma. Al parecer, a diferencia de la ciencia, la ética no ha tenido el mismo progreso moral en la historia, en este progreso moral para bien o para mal, la influencia de los líderes ha sido relevante.

### **La Influencia de la Moral del Líder**

Una vez determinado que los líderes no son perfectos, se intenta reconocer el rol del líder como agente moral. Por tanto es necesario establecer si la moralidad del líder influye en el entorno o es el entorno el que influye en la moralidad del líder.

La calidad moral de los líderes no depende tanto del entorno, sino de cómo ellos reaccionan a su entorno. Un líder íntegro no acomoda su moral a la moral vigente del entorno, comprometiendo de esta forma sus convicciones, un líder íntegro mantiene sus convicciones firmes y logra incluso impulsar el nivel moral del entorno.

Sin embargo, en muchas situaciones la organización se encuentra inmersa en un ámbito caracterizado por una moral que está supeditada al interés económico. Los filósofos se refieren al respecto como un fundamentalismo de “mercado”. Este fundamentalismo subyace en algunos líderes e influye en sus decisiones. Sin embargo hemos visto históricamente que cuando el interés económico es lo único que se considera, el valor integridad y en esencia de la persona se convierte en un obstáculo. La meta es errónea, es un egoísmo material de corto alcance, una racionalidad meramente económica que tiene una influencia negativa en el entorno (Llano, et al., 1990, p. 56). El valor económico es necesario para una empresa, una organización que ve al beneficio económico como su única razón de ser, estará plagada continuamente de conflictos morales. Una empresa con calidad moral, centrada en la persona, tiene una menor propensión de entrar en disyuntivas éticas y su impacto en el entorno será positivo (Llano, et al., 1990, p. 56).

La influencia de líder no sólo tiene efecto en el entorno, también tiene un efecto hacia el interior de la organización. El liderazgo en la organización no sólo tiene una influencia hacia afuera, también en él hay una influencia hacia adentro, la fortaleza de una organización encuentra sustento en la calidad del liderazgo y esta a su vez en la integridad del líder (Frontadona, et al., 1998, p. 104). El rol del líder como agente moral no es un rol tangencial, por el contrario, el papel del líder es un papel creador, gestor y mantenedor de los valores compartidos en una organización (Barnard, C., 1968)

## **La integridad del líder y del colaborador**

Se ha abordado en los párrafos anteriores cómo es que el líder influye en el entorno, por ello surge la necesidad de plantearse metas en las que el ser humano sea relevante en la toma de decisiones y no responder exclusivamente a una racionalidad económica.

Uno de los elementos clave del liderazgo son sus dos actores: líder y colaborador. Un liderazgo íntegro encuentra sustento en ambos pilares. Discutir de la integridad del líder ignorando su efecto moral en el colaborador es sólo ver una parte del cuadro, una visión parcial.

A través de las pequeñas historias también se puede generar nuevas discusiones acerca de la moralidad del líder y del colaborador. En ellas podemos analizar las debilidades y fuerzas, así como la influencia, las decisiones y las acciones tomadas por una persona sobre otras.

Un ejemplo de este análisis se basa en una historia bíblica en donde se hace patente cómo la imagen del líder y su excesivo poder afecta la relación entre líderes y colaboradores y cómo debido a la obediencia ciega del colaborador, el poder del líder es corrompido. A este problema se le denomina “El Síndrome de Betsabé”.

El Rey David, un líder admirado en la historia bíblica vive una dramática lección de liderazgo. Vio a Betsabé, esposa de Urías uno de sus generales, tomando un baño y la mandó traer. Fascinado por su belleza, el Rey David tuvo relaciones sexuales con ella y la embarazó. El Rey David con el afán de ocultar su error, pidió que trajeran al general Urías quien se encontraba al frente de una guerra. Su plan era que Urías pasara la noche con su mujer para que no sospechara posteriormente de su embarazo. Le dio unos días para que descansara y fuera a su casa. Pero el general Urías le contestó que no podía tomar descanso estando sus tropas al frente de una batalla, así que decidió dormir a las puertas del palacio, como todos los demás sirvientes.

Ante la negativa del general Urías, el Rey David preocupado por el error que había cometido, envió a Urías a una sangrienta batalla. La intención del Rey David era provocar un enfrentamiento y propiciar de esta manera la muerte de Urías, efectivamente en esta batalla él muere (Biblia, 2006). Esta historia invita a la reflexión de la moralidad del líder en los siguientes aspectos (Antonakis, et al, 2004):

1. ¿Qué pasa cuando un líder olvida la función que tiene a cargo? ¿Por qué un líder olvida el interés del grupo y se deja llevar por sus deseos personales, sin atreverse a cuestionar la falta integridad de sus actos?
2. El poder da privilegios al líder y con ello la oportunidad de ser indulgentes consigo mismos. Se requiere de una fuerza de voluntad enorme para vencer esta indulgencia. En esta historia ¿Por qué los sirvientes del Rey David le traen a Betsabé? Llama la atención cómo los sirvientes no cuestionan la inmoralidad del acto, cuando menos esto no se expresa en la historia.
3. Los líderes tienen una creencia equivocada en su capacidad para manipular las consecuencias de sus actos. Es interesante como el Rey David al intentar ocultar los hechos comete un crimen aún peor.
4. Un colaborador (Urías) puede tener una conducta más íntegra que la del propio líder (David). Las lecciones de integridad no siempre surgen del líder. El colaborador también puede ser maestro.

Finalmente es interesante analizar como la actitud sumisa y abnegada de un colaborador puede provocar que su líder cometa graves errores. Un líder moralmente pulcro no existe, hay grandes riesgos éticos que ponen en juego la integridad de un líder. Por esto la integridad del liderazgo se da en la relación líder y colaborador.

El colaborador que se da cuenta y sabe qué debe -y puede- hacer algo para evitar que su líder se equivoque -y evitar que cometa una falta de integridad- lo debe hacer. Si finalmente calla y atiende la orden del líder, él también se vuelve responsable de su omisión o de su acción.

La anterior historia bíblica resalta la importancia no sólo acerca de la integridad del líder sino también del colaborador. Así encontramos que los líderes tienen las mismas exigencias morales que sus colaboradores, sin embargo para los líderes la capacidad de hacer cosas tiene un impacto más amplio, por eso se les exige más (Ciulla, 2001, p. 314).

En general las personas exigen que sus líderes tengan altos estándares morales, sin embargo ¿Es aceptable que las demás personas que no son líderes tengan bajos estándares morales? Si los estándares morales son tan altos, ¿Es realmente factible que un líder alcance esta perfección humana? ¿Qué personas pudieran calificar para ser líderes, o quisieran ser líderes?

Por otra parte los altos estándares morales exigidos a un líder no pueden causar más que insatisfacción de parte del resto de las personas, ya que, como seres humanos, difícilmente se cumplen. Es necesario entonces aclarar que cuando hablamos de un líder moral no aspiramos a encontrar un líder perfecto, pues ya sabemos que no existe, es necesario reconocer en él su imperfección humana, y ver sus posibles riesgos. Esto implica que un líder, como cualquier ser humano, tendrá errores y virtudes, y por tanto el hecho de que un colaborador lo idealice -y deje de verlo como imperfecto- sería un error.

Al establecer el estándar de exigencia moral se puede limitar al cumplimiento de las reglas o simplemente no cometer faltas de integridad como otros líderes. Sin embargo puede haber líderes que cumplan con la regla y ser inmorales en la forma en la que dirigen la organización, por lo que cumplir con la regla, definitivamente, no engloba la complejidad moral de un líder.

Ambas alternativas acerca de una exigencia moral alta o baja tienen sus inconvenientes. Por una parte, exigir altos estándares puede tener el riesgo que el líder termine ignorando estos estándares al ser poco factible alcanzarlos y llevarlo a un liderazgo carente de integridad. Por otra, poner bajos estándares morales a un líder, tiene el riesgo que las personas se decepcionen por la poca exigibilidad moral al líder. Por tanto líderes y colaboradores debieran estar sujetos a los mismos estándares morales. La moralidad de ambos debiera ser la misma, la diferencia estriba en la “magnitud del impacto de sus decisiones”.

Las faltas de integridad y los éxitos de un líder son magnificados por su rol y el impacto que tiene en los demás. Sin bien no es exigible tener diferentes estándares de morales para un líder y para un colaborador, sí debería ser exigible que un líder tenga más éxitos que fracasos (Ciulla, 2001, p. 314).

La base de un liderazgo ético es no transgredir la dignidad humana del colaborador en esa búsqueda de productividad y eficiencia. Que el colaborador exija respeto a su dignidad humana sólo es posible cuando hay autonomía, lograr un colaborador autónomo sólo es factible cuando el poder del líder es puesto al servicio de los demás, es un poder que libera a la persona y no para servirse o para ser servil a los otros. El ejercicio de un liderazgo íntegro no es tarea fácil, hay riesgos que impiden lograrlo.

### **Los Riesgos que Imposibilitan un Liderazgo Íntegro**

El poder que posee un líder puede ser usado tanto para el bien como para el mal, en este caso nos estaríamos refiriendo a un pseudolíder. Entendemos por pseudolíder aquel que aparenta ser un

líder en las formas, pero en el fondo es alguien manipulador, explotador, engañoso y que ofende a la dignidad humana.

Al asumir los beneficios del liderazgo también deben asumirse los límites morales de ser líder.

Un primer paso para responder a los retos morales es reconocer la existencia de ese lado oscuro de un líder. Manejar los retos del liderazgo será determinante en los beneficios o daños en la organización (Johnson, 2001, p. 4).

Algunos de los riesgos que obstruyen un liderazgo íntegro y que lo llevan a un pseudo liderazgo se relacionan con el síndrome de Betsabé mencionado anteriormente (Johnson, 2001, p. 10-22):

1. Un primer riesgo es el poder tradicional, es el poder que proviene del puesto. Para la gerencia, el poder es importante para lograr influir en los colaboradores, entre mayor poder se tenga, será más fácil que un gestor logre lo que se propone. Los gestores utilizan más de alguna fuente de poder (coercitivo o de reconocimiento), pero ninguna se trata de un poder liberador. Un líder íntegro recurre menos a los poderes coercitivos o de reconocimiento y más al poder liberador. El poder tradicional suele tener sus riesgos, entre mayor poder tenga un gerente, mayor será el abuso potencial que haga de él. Entre mayor sea la diferencia relativa entre el poder del gerente y del colaborador, habrá una mayor probabilidad que se cometan abusos.
2. Un segundo riesgo es el privilegio. Los líderes casi siempre disfrutan de privilegios que los colaboradores no tienen. El riesgo de los privilegios para un liderazgo es abusar de ellos.
3. Un tercer riesgo es la deshonestidad. Los líderes tienen acceso a más información que cualquier persona en la organización. Tener acceso a la información también puede poner al líder en situaciones poco íntegras, tales como negar que se tiene información, retener información que su colaborador necesita, usar la información para fines personales, violar los derechos de privacidad de los colaboradores o bien revelar información a la persona inadecuada.

4. Un cuarto riesgo es la inconsistencia. Los líderes son inconsistentes cuando aplican las reglas parcialmente y actúan en forma arbitraria e injusta. Definir en qué situaciones y con quién se puede ignorar las reglas y en cuáles no, es una decisión muy susceptible a presentar faltas de integridad.
5. Un quinto riesgo es la falta de lealtad. Una lealtad mal entendida puede provocar que el líder cometa faltas integridad en su toma de decisiones. Esto lleva a varios cuestionamientos: ¿A quién le debe ser leal un líder?, ¿A la comunidad?, ¿A la organización? ¿A los colaboradores? ¿A los accionistas? ¿A su jefe? ¿Al medio ambiente?
6. Un sexto riesgo es la *irresponsabilidad* del líder. Un colaborador es responsable de las decisiones que él toma, así como las decisiones tomadas por su equipo. En el caso de un líder, él es responsable de toda su área, determinar estos niveles de responsabilidad no es tarea fácil. Los líderes actúan irresponsablemente cuando fallan en sus esfuerzos por prevenir los desvíos de sus colaboradores e ignoran los asuntos morales. No asumen la responsabilidad de las consecuencias de su gente y rechazan aceptar sus responsabilidades con los colaboradores. Les exigen a sus colaboradores estándares morales más altos que los que aplican para ellos mismos.

Sin pretender listar todos los posibles riesgos de un líder, en esencia estos incluidos se refieren a un aspecto central del liderazgo: el mal uso del poder del líder que influye en una toma de decisiones poco íntegra. Llevando a cabo un análisis más profundo, se puede ver que los riesgos provocan fallas en el ejercicio del liderazgo. El origen de estas fallas no siempre tiene que ver con la intencionalidad y la voluntad del líder, ya que también hay fallas de tipo cognitivo (Price, T., 2000, p. 177). Se falla tanto en reconocer su dignidad humana, como en reconocer la dignidad humana de los demás.

## **Las Fallas Volitivas y Cognitivas del Líder**

Las fallas de tipo volitivo, son características de un líder centrado en su propio interés. Reconoce que los demás deben ser tratados como personas, pero adquiere mayor peso para él el beneficio que obtendrá. En la búsqueda de resultados para beneficio personal, llega incluso a violentar el respeto que merecen los otros.

Las fallas de tipo cognitivo son propias de un líder narcisista quien olvida su condición humana, el enorme poder que adquiere le hace sentir casi un dios, capaz de lograrlo todo. Es el Ícaro moderno quien fascinado por la luz del sol emprende el vuelo, pero se le olvida que sus alas son de cera. A pesar de su arrogancia, las alas serán derretidas por el sol, y en tanto que es sólo un ser humano y no un ave, inevitablemente se estrellará contra la tierra (Verstraeten, 2003).

También este tipo de fallas cognitivas son propias de un líder manipulador para quien los demás son sólo un medio para el logro de resultados. A sus colaboradores no los reconoce como personas y tanto la dignidad de los demás como la propia son ignoradas.

En ese proceso de liderazgo, el líder al sentirse cada vez más seguro, se siente libre de limitaciones, se cree invencible y cae en un narcisismo peligroso. Esta energía inspira más a sus colaboradores, pero también puede tener un efecto corrosivo, ya que presta menos atención a las palabras de aviso y advertencia de su gente. A los que disienten de él en lugar de persuadirlos, los ignora. El resultado es una flagrante exposición al riesgo, un riesgo que puede llevar a la catástrofe (MacCoby, 2000, p. 99).

En resumen, la evolución del liderazgo ha ido ampliando su expectativa de integridad, en la toma de decisiones de un líder hay una moralidad que no debe ser ignorada. No se trata de una moralidad a la carta, tanto la moral del líder como la del colaborador deben basarse en los mismos estándares. Aunque también hay que reconocer que las decisiones del líder tienen un mayor impacto en el entorno. Por esta razón hay una mayor exigencia de reconocer sus fallas volitivas o cognitivas y asumir la responsabilidad de equivocarse lo menos posible, es el precio que paga por su grandeza.

### **El Pseudoliderazgo en la organización**

Una vez definido el marco teórico de la integridad y el liderazgo y presentado las posibles fallas del líder, se profundizará en el análisis de la figura del pseudolíder.

El pseudolíder es alguien a quien no le interesa su gente, los ignora y desconoce continuamente. Tampoco muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo de su personal, su equilibrio de vida, ni el daño que la organización cause al medio ambiente. Para un pseudolíder no hay compromisos éticos serios, los demás son sólo medio para el logro de sus fines personales.

El líder desarrolla en el seguidor una dependencia tanto psicológica como emocional. Esto hace que el seguidor sea alguien servil, fácilmente manipulado por los caprichos y deseos del pseudolíder. En ambos se da una relación de pseudoliderazgo basada en la emoción y no en la razón.

Dos elementos clave influyen en esta relación enfermiza difícil de romper: el propio narcisismo del líder y la idealización que ha hecho el colaborador del líder. El narcisismo de líder lo lleva a verse como alguien todopoderoso, capaz de lograr cualquier reto, por poco factible que sea.

Por otra parte, los colaboradores pueden llegar a recrear esa realidad deseada por el líder, construyendo fantasías, manipulando la información, alterando el discurso, de esta forma el líder es incapaz de reconocer lo que en realidad sucede. Los argumentos que contradicen esta realidad fabricada son eliminados, así el líder se vuelve alguien incapaz de tomar decisiones racionales. Sus decisiones son sobre una realidad que ha sido construida para su propia gloria.

Por lo mismo es incapaz de ver sus errores como líder. Imposibilitado de ver con respeto a sus colaboradores los daña. También daña a la organización a través de sus decisiones erróneas. Este narcisismo es alimentado por la idealización de sus seguidores quienes le profesan una obediencia ciega y abnegada, incapaz de cuestionarlo.

Adicional a los problemas anteriores, esta dependencia emocional imposibilita la exigencia de mantener una relación entre ambos basada en reglas claras, con acuerdos recíprocos y límites establecidos. La situación favorece que el líder cometa injusticias una y otra vez sobre el seguidor, quienes sin autonomía son incapaces de cuestionarle y exigir un trato más justo.

Entre ambos actores se da una relación similar al esclavo que sigue las órdenes del amo. Es una esclavitud psicológica y emocional, quizá más peligrosa que la esclavitud física. En la esclavitud emocional la persona piensa que es libre, sin embargo sus tipos de ataduras son invisibles ya que son de tipo emocional e incluso existencial.

El Pseudolíder se comporta como aquellas madres que todo lo abrazan y todo lo devoran. Busca poseer el total de su espacio psíquico, esta posesión lleva al seguidor a ni siquiera poder imaginarse una situación alternativa de vida. El rechazo del líder representa para el colaborador su destrucción como persona y una existencia humana carente de significado (Verstraeten, 2003).

## **Conclusiones**

El líder no es amoral, es importante reconocer que el líder en la organización corre riesgos éticos. Estos riesgos se refieren a posibles fallas volitivas y cognitivas que impactan en sus decisiones y acciones. Estas fallas en extremo dan lugar al surgimiento del pseudolíder. Por esta razón la presencia del colaborador libre y autónomo con capacidad para tomar decisiones es importante es necesario para equilibrar el liderazgo y aspirar a liderazgos más íntegros.

Un liderazgo íntegro se requiere de la presencia de personas racionales, autónomas y capaces de elegir de forma libre y responsable. Personas capaces también de exigir un trato respetuoso y honesto con límites claros y acuerdos pactados en reciprocidad. Esta autonomía, libertad y respeto logra hacer equilibrio con la fuerza que adquiere el líder originada por su enorme carisma, el poder inspirador y la influencia idealizada que ejerce sobre los demás. Esta falta de racionalidad favorecerá el surgimiento de un liderazgo opresor en donde tanto líder como colaborador terminan desconociendo su propia dignidad humana. Es precisamente con colaboradores y líderes íntegros capaces de reconocerse unos a otros que los riesgos de un liderazgo se reducen.

## Referencias

Antonakis, J., Cianciolo, A., Sternberg, R. (2004): *The nature of leadership*. Sage Publications pp. 325, ISBN 0-7619-2715-8 .

Barnard, C. (1938): *The functions of the Executive*. Cambridge Mass: Harvard University Press.

Biblia (2006): *Libro Segundo De Samuel, Capítulo 11: 2 Samuel 1. David y Betsabé*.

<http://es.catholic.net/biblioteca/libro.phtml?consecutivo=241&capitulo=3293> [consulta 1.9.2006].

Buber, Martín (1998): *Yo y tú*. Caparrós editores, Madrid.

Ciulla, J. (2001): “Carving leaders from de warped wood of humanity”. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, N. 4, pp. 313-319.

Ciulla, J. (1998): “Leadership ethics: Mapping the territory” en Joanne B. CIULLA (Ed.), *Ethics the heart of leadership*. Wesport, CT, Praeger.

Daft, R. (2001): *The leadership experience*. Mason, Ohio South-Western.

Frontadona Felip, J., Guillen Parra, M., Rodriguez Sedano, A. (1998): *La ética que necesita la empresa*. Unión Editorial, Madrid, España. ISBN 84-7209-332-8

Johnson, C. (2001). *Meeting the Ethical Challenges of leadership*. Sage

Kanungo, R. (2001). “Ethical values of transactional and transformational leadership”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, N. 4, pp. 257.

Llano, C., Pérez López, J., Gilder, G., Polo, L. (1990): *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Ediciones Rialp, Madrid, España. ISBN 84-321-2568-7

MacCoby, M. (2000): “Líderes narcisistas: los increíbles pros, los inevitable contras”. *Harvard Business Review* pp. 94-103.

Price, T. (2000): “Explaining ethical failures of leadership”. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 21, N. 4;

Verstraeten, J. (2003): *Leiderschap met hart en ziel*. Editorial Iannoo, Bélgica.