



*Asociación de Psicología de Puerto Rico*

PO Box 363435 San Juan, Puerto Rico 00936-3435

Tel. 787.751.7100 Fax 787.758.6467

[www.asppr.net](http://www.asppr.net) E-mail: [info@asppr.net](mailto:info@asppr.net)

Revista Puertorriqueña de Psicología  
Volumen 15, 2004

## Hacia la Construcción de un Liderazgo Ético: Síntesis Significativas y Rutas Vitales

Luis Carlos Gutiérrez Blanco<sup>1</sup>  
Provincia Marista de América Central y Puerto Rico

### Resumen

Las concepciones y las experiencias de líderes del mundo académico sirven de base para la elaboración de una concepción del liderazgo ético y su relación con la maduración personal y moral. Mediante la comprensión integrada del razonamiento moral, las voces-discursos personales, la síntesis significativas y las rutas vitales, se propugna un liderazgo reinterpretado desde la ética y el servicio. La importancia medular del componente ético lleva a una redefinición del proceso de liderazgo y de las expectativas de crecimiento y desarrollo de las personas líderes y en su relación con otras personas; y desde aquí a un enriquecimiento integrador de las interpretaciones del desarrollo moral. Las implicaciones para la comprensión del liderazgo, los programas de formación de líderes, y la interpretación de los fundamentos psicológicos y organizacionales representan un reto para la psicología contemporánea y exigen nuevas metodologías para la comprensión del fenómeno.

*Palabras clave:* liderazgo, ética, liderazgo ético

### Abstract

The conceptions and experiences of academic leaders serve as basis for an elaboration of the notion of ethical leadership and its relationship with personal and moral development. By means of an integral understanding of moral reasoning, personal voices-discourses, significant syntheses and life routes, an ethics and service-filtered notion of leadership is proposed. The central role of ethics forces a redefinition of leadership as a process, and about the expectations about leaders development as persons and in their relationship with others; and from here to an integral enrichment of moral development interpretations. The implications for understanding

©Asociación de Psicología de Puerto Rico

leadership, leader formation programs, and the interpretation of psychological and organizational foundations represent a challenge for contemporary psychology, which in consequence demand new methodological approaches for the understanding of the phenomena.

*Keywords:* leadership, ethics, ethical leadership

### *Hacia la construcción de un liderazgo ético*

Durante las pasadas décadas se ha discutido el concepto de liderazgo de manera notoria (Rodríguez-Matos, 2001; Walker & Lambert, 1995). En el campo investigativo la discusión ha estado dominada por las teorías administrativas predominantes y por los paradigmas investigativos positivista y neopositivista. Su acento fue describir rasgos y variables que condujesen a una aplicación más generalizada y estandarizada del concepto liderazgo bajo una visión funcionalista de corte positivista-cuantitativo. Sin embargo, un nuevo escenario se abrió con la apertura a nuevos paradigmas investigativos: crítico y constructivista (Lincoln & Guba, 2000; Lucca-Irizarry & Berríos-Rivera, 2000) que impulsaron investigaciones cualitativas que permitieron vislumbrar con más profundidad el fenómeno en su totalidad. Su nuevo acento no insistió tanto en los rasgos, cuanto en la compleja interacción subyacente a las relaciones humanas, su conexión con la historicidad de los sujetos y de los fenómenos (Walker & Lambert, 1995).

Desde esta perspectiva cualitativa, se puede comprender mejor la esencialidad del liderazgo, su razón de ser, las aspiraciones profundas del proceso de liderar y la innegable vinculación entre éste y las dinámicas interiores de las personas líderes. Permite, a la vez, subsanar una deficiencia en la investigación del aspecto ético (Leithwood & Duke, 1999; Willower & Forsyth, 1999), incorporar la discusión al proceso administrativo, prevenir una administración sin

valores y afirmar que “la inclusión de los valores en el proceso de la toma de decisiones no es meramente inevitable, pertenece a la sustancia misma de la decisión” (Hodgkinson, 1978, p. 78). Parte de los sucesos desafortunados que relata la prensa diaria sobre algunas personas que ocupan puestos de administradores (gerenciales) provienen de su incapacidad para anteponer la ética al ejercicio de administrar o liderar (Pipkin, 1999; Rodríguez-Matos, Gutiérrez-Blanco & Morales, 2002).

Esta situación se ve acentuada en una época en la cual la influencia del pensamiento postmoderno, de la cultura mediatizada, de la moral relativista y del pensamiento único afecta directamente la labor de las instituciones, enmarcada en la crisis axiológica provocada por la tardomodernidad y la postmodernidad. Particularmente esta última, con el énfasis en el relativismo ético, la pérdida de las metanarrativas y el valor atribuido a la cultura de la imagen, provoca una sensación de carencia e indecisión en la toma de decisiones con contenido y significado para la sociedad y el individuo (Colom & Melich, 1997). De ahí, su impacto en la visión propia de la sociedad, del individuo y de las organizaciones sociales.

Por ello, partimos de la definición de liderazgo como un proceso ético, de servicio, recíproco e integral, que impulsa y capacita a las personas integrantes de una comunidad de trabajo a construir significados que les orientan hacia propósitos comunes y divergentes para la construcción, transformación y articulación de una comunidad moral. Ubica el bien de los y las destinatarios por encima del interés personal y genera la construcción de personas y comunidades que obren con dignidad, justicia, sabiduría, libertad, autonomía y que sean saludables, bienhechoras, serviciales, solidarias, inclusivas y sensibles a las personas más

indefensas en la consecución del bien de cada individuo, de la organización completa, de los beneficiarios y beneficiarias de la misma y de la sociedad. Para quien practica este liderazgo ético, supone una sintonía expresiva y plenificadora de sus convicciones, al tiempo que sirve y transforma, es transformado y enriquecido progresivamente (Gutiérrez-Blanco, 2003, p. 16).

La investigación cualitativa empírica que sustentó este artículo— de talante teórico— tuvo como objetivo explorar las concepciones y experiencias de cuatro líderes educativos puertorriqueños (una fémina y tres varones) en torno a la dimensión ética del liderazgo. El propósito de dicha investigación fue construir una base teórica, explicativa del liderazgo ético en el contexto puertorriqueño (Gutiérrez-Blanco, 2003). El propósito de este artículo es presentar la síntesis conceptual resultante del estudio, en torno a la noción emergente de liderazgo ético.

El diseño utilizado en el estudio que sirve de fundamento a este trabajo fue el diseño de caso múltiple holístico, que se ha utilizado previamente en las áreas de la psicología y la antropología (Lucca-Irizarry & Berríos-Rivera, 2003). Se examinaron los constructos y procesos de liderazgo ético de cuatro reconocidos líderes y educadores universitarios, cuyas ejecutorias en el ámbito de lo ético son públicamente recocidas dentro y fuera del escenario académico. Se obtuvieron datos mediante extensas entrevistas a profundidad, observaciones y revisión de documentos. La información recopilada se analizó a partir del modelo de teoría emergente de Strauss y Corbin (1998) y con la asistencia técnica del programa computadorizado NVIVO (2002).<sup>2</sup>

*La Construcción del Liderazgo: Razonamiento, Voces, Síntesis Significativas y Rutas Vitales*

Desde el terreno psicológico, nos acercamos al liderazgo ético mediante los trabajos de Kohlberg (1976) y de Gilligan (1982). Kohlberg (1976) propuso una explicación del desarrollo moral mediante el análisis del razonamiento moral. Situó seis etapas en tres niveles denominados moralidad preconvencional, convencional y postconvencional. Éstas muestran el progreso moral. Las etapas del nivel preconvencional (castigo y obediencia, e instrumental relativista) están dominadas por el deseo de evitar el castigo y por la reciprocidad del interés. Las etapas del nivel convencional (niño bueno/niña buena, y ley y orden) se fundamentan en el seguimiento de las costumbres y normas establecidas, que reflejan una imagen correcta y respetan la autoridad establecida. Las etapas postconvencionales (orientación hacia el contrato social-legalista, y orientación hacia los principios éticos universales) representan una comprensión de los derechos propios y ajenos, y una actitud de revisión y aceptación personal de los mismos, mediante una discusión racional de éstos y una búsqueda de los principios universales de la justicia, la reciprocidad, la igualdad y el respeto. Particularmente la sexta etapa, se ve reflejada en individuos cuyo modelaje moral es destacado y trasciende fronteras.

Subyacen a esta clasificación conexiones teóricas aparentes. Se pueden observar, por ejemplo, la relación entre las concepciones del contrato social y el utilitarismo con la visión de la quinta etapa del desarrollo moral. La sexta etapa puede reflejar los principios kantianos de universalidad y racionalidad de la ley moral y de los principios, sobre la base de la común dignidad humana de todos los seres. Esta etapa refleja los principios de

imparcialidad y universalidad que cuanto más acentuados son, más valiosos.

Graham (1998) introduce la siguiente relación entre los diversos niveles de desarrollo moral, referentes morales y estilos de liderazgo. En el nivel preconvencional, caracterizado por una obediencia precrítica a la autoridad externa, con un referente moral en las reglas autoritarias y las instrucciones, se genera un liderazgo autocrático o coercitivo. En este nivel también están el liderazgo de "paso y meta" y el transaccional, cuyo referente moral son los contratos vinculantes y las descripciones de puestos, que representan un desarrollo moral fundamentado en la aceptación instrumental de acuerdos mutuos. Esta coincide con la moralidad de la autoridad, descrita por Rawls (1971), en la cual el sentido de justicia proviene de la formación con los propios padres y madres. El nivel convencional ubica dos estilos de liderazgo: intercambio y consideración entre líder-miembro y el liderazgo institucional. El primero tiene como referencia la relación personal con la persona a cargo de supervisar, y coincide con la etapa relativa al cumplimiento de las obligaciones de la función en un marco de relaciones interpersonales. El segundo, supone el cumplimiento de obligaciones mixtas relativas a la pertenencia a un grupo social o institución, y su principio moral son las expectativas culturales. Este nivel coincide con la moralidad de la asociación, de Rawls (1971). El nivel postconvencional está dirigido por dos criterios morales, primero de costos y beneficios para todas las personas involucradas, y el segundo aboga por los principios de justicia. Aquél utiliza el cálculo utilitario y está en sintonía con un estilo de liderazgo transformador. El segundo está representado por el liderazgo de servicio, con un referente en el discernimiento y aplicación de los principios universales, y coincide con las expresiones del liderazgo de servicio. Rawls (1971) lo conceptualiza como la moral de la autonomía.

Estas dos últimas posiciones de razonamiento moral se alejan de concepciones con criterios externos de moralidad (autoridad individual o convicciones sociales) para llegar a creencias fundamentales que se usan para analizar y resolver los dilemas morales de forma creativa. Moralmente hablando, el sujeto pasivo de los niveles uno y dos, se transforma en sujeto activo. El liderazgo ético de servicio supone un crecimiento moral del líder, de la comunidad de líderes y del propio contexto organizacional. Es lo que Burns (1978) denominó como poder elevador, que es un modelo y una ayuda en el desarrollo personal de los seguidores hacia una moral posconvencional.

Aunque las propuestas de Kohlberg (1976) se han criticado por su alegado carácter universal, secuencial e irreversible, éstas constituyen un marco valioso de referencia. Su teoría moral descriptiva, normativa y la oposición entre el concepto de desarrollo y el de cambio en su enmarque teórico, no por ello, resta mérito al propósito de su reflexión. Ésta fue complementada y ampliada por las aportaciones de Gilligan (1982). Esta investigadora trae a la conciencia, desde el punto de vista femenino, una interpretación del desarrollo moral que se realiza bajo el concepto de “voces”. La utilización de esta metáfora para expresar los dinamismos internos de cambio moral desde las perspectivas de los sujetos resulta sugerente. Con la particularidad de las voces y el entramado vital asociado a ellas, Gilligan (1982) se desmarca de las teorías para enfatizar las perspectivas. Así, Gilligan (1982) reconoce el valor de la emoción y el contenido en el pensamiento y la acción moral, de tal forma que las perspectivas resultan “encarnadas”, diferenciadas (débiles o fuertes, suaves o ardientes), y plurales, sin exclusión de las unas sobre las otras.

Desde esta interpretación, Gilligan (1982) compara las diferencias entre las voces de los hombres y las mujeres. Para éstas, el cuidado-atención-cariño, la responsabilidad, la atención

al sufrimiento de la otra persona, el trato al prójimo correctamente, o preservar la conexión emocional son factores destacados frente a la justicia, los derechos o la aplicación de las reglas imparcial y correctamente, que distinguen las voces de los hombres. Para Gilligan (1982) esto es un reflejo de cómo se interpreta el ser. El hombre se ve a sí mismo más autónomo, jerarquizado, independiente, libre. La mujer se expresa mejor en la relación, la conexión emocional, la interdependencia y la capacidad de corresponder a las necesidades de las personas. De esta forma, la investigadora aclara que el desarrollo moral (sus etapas) se inicia con la preocupación por la supervivencia individual, continúa con la transición del egoísmo a la responsabilidad, sigue con la comprensión de que la bondad está ligada al autosacrificio, y concluye con la comprensión del bien moral como el cuidado de sí y de las demás personas.

Tanto la visión del desarrollo del razonamiento moral (cuyo criterio último son los principios éticos universales y racionales), como la comprensión de las voces (con aspectos emotivos y ligados al cuidado de otras personas y la conexión interpersonal) permiten un entendimiento más global del proceso moral y ofrecen posibilidades de asimilación apropiada del criterio ético en la vida de las personas líderes. Ambos elementos (razonamiento moral en el entendido de una ética como principios y voces morales en el entendido de una ética como discurso) se entrelazan y constituyen una vía de exploración mutua.

Estas interpretaciones del desarrollo moral, se pueden confrontar con la interpretación de los significados morales del liderazgo y con los recorridos vitales del mismo. En este sentido se pueden entreverar las explicaciones teóricas de Kohlberg (1976) y Gilligan (1982) y las interpretaciones adicionales propuestas en este trabajo, bajo dos epígrafes:

“núcleos éticos significativos” y “rutas éticas vitales”. La visión de la complejidad del hecho ético desde las experiencias, emociones y pensamientos de personas, que viven en un contexto particular y en circunstancias irrepetibles, da pie a dichos análisis.

Los núcleos éticos significativos constituyen las síntesis significativas. Estas representan los núcleos en que los valores interaccionan con la vida. Son síntesis porque muestran la conjunción de los valores, su articulación, los criterios teóricos que representan, la evolución que se desarrolla desde la heteronomía hasta la interiorización y asunción de los mismos. Son significativas porque evocan profundidad y entrelazan múltiples conexiones dinámicas entre pensamiento y vida, presente y pasado. Las síntesis significativas entrelazan cualidades personales de los sujetos, fruto de su individualidad, valores vivenciados y deseados y procesos que se generan (interiores y de liderazgo). Cada síntesis evoca un conjunto de valores que aclara el camino ético de los líderes.

Las rutas vitales expresan sus experiencias sentidas. No son lineales por definición, sino dialógicas. Modelan y reafirman las posiciones éticas. Expresan la constante interacción entre la vida y los principios, entre el pensamiento y la acción, entre la acción y la pasión, entre el hacer y el padecer. Las rutas destacan tanto el razonamiento como la voz de los líderes. En el decurso de sus vidas, conjugan elementos variados dando una armonía singular, particular, que les distingue y singulariza.

Introduciendo las síntesis y las rutas, se deben dejar asentadas algunas referencias rápidas que servirán para una comprensión del liderazgo ético: a) Está vinculado a la integración de las experiencias vitales y la historicidad donde se vive y se aplica. b) Es una expresión del ser en el hacer.

El ser transforma el hacer y tiene implicaciones en las otras personas. c) Articula la tolerancia y la firmeza dentro de un espíritu democrático. d) Posee una asimetría en su influencia, marcada por la variabilidad existente en los contextos donde se proyecta. El liderazgo ético busca espacios donde proyectarse, evitando la rigidez institucional. e) Lo ético, en el liderazgo, se expresa como una función del saber y del ser para actuar, como un modo de acercarse a los diversos grupos y contextos.

En cuanto a sus ámbitos de proyección, el liderazgo ético se adentra permitiendo intuir las siguientes afirmaciones: a) Todo espacio de interacción es un medio para ejercerlo y ponerlo en práctica. De este ejercicio sostenido y coherente nace la reputación vinculada al buen desempeño de ese liderazgo ético. b) Está intrínsecamente ligado a las manifestaciones de la cultura y la vida. Desde lo profesional se manifiesta en todos los ámbitos y se extiende a todos los grupos y, por ende, es universal a todas las disciplinas. c) La dimensión ética del liderazgo es multidisciplinaria e interdisciplinaria. Trasciende de los roles hacia lo humano. d) Es expresión de amor a unos valores universales, que se sostienen y viven apropiadamente. e) El modelaje en la construcción de modelos éticos es el mejor estímulo para los demás, lo que reivindica una profunda identificación de las prioridades éticas personales. f) El apoyo y la creación de grupo y comunidad son elementos claves en el liderazgo ético.

Desde esta plataforma, se pueden comprender las dimensiones de las categorías del liderazgo ético. Estas muestran una triple dimensión como (1) cualidades, (2) valores y (3) procesos. La relación entre ellas permite crear constructos más elaborados, cuyo talante es integrador y multidimensional; no son excluyentes, sino inclusivos. La

inclusividad de las categorías y los constructos, en buena lid, es reflejo de la realidad, en la cual se articulan complejamente todas y cada una de ellas, y a la cual alteran de alguna forma.

### *Síntesis Significativas*

En este sentido, identificamos posibles áreas de impacto en la dimensión organizacional, que deberán completarse con otros escenarios. Debe considerarse, al analizar la Tabla 1, que está sujeta a los hallazgos con líderes en un ámbito local y sujeta a ampliaciones. Esta tabla presenta las síntesis significativas, las categorías que las componen y las posibles áreas de impacto y su implicación organizacional.

Tabla 1  
*Síntesis Significativas, Componentes, Algunas Areas de Impacto e Implicaciones Organizacionales*

Síntesis	Categorías	Área de impacto Implicación organizacional
Transformación de las interacciones	Escucha, empatía, transformación benéfica, paciencia, templanza, flexibilidad, tolerancia, comunicatividad, esperanza y confianza.	Relaciones interpersonales e intrapersonales. Reconstrucción del tejido social y moral de las personas y las comunidades. Horizontalidad. Modelos dialogantes, reconstruccionistas y de procedimientos para la articulación ética de la

### Cont. Tabla 1

Síntesis	Categorías	Área de impacto Implicación organizacional
		comunidad de trabajo. Relaciones entre administradores/as y miembros de la comunidad/institución.
Identificación del propósito moral	Especial sensibilidad hacia la dignidad de la persona humana, la integridad y la tendencia utópica o utopía	Creación y comprensión profunda de la visión y misión institucional. Sentido de la comunidad. Integración holística de la persona en la institución. Los propósitos y las relaciones quedan orientados por los valores indicados. Inclusión. Horizontalidad. Respeto. Integridad en la visión institucional y prácticas laborales. Interpelación utópica. Búsqueda consensuada del propósito entre todos los integrantes de la comunidad de trabajo.
Servicio	Servicio	Reconstrucción del poder y del deber. Redimensión de las relaciones. Propuesta alterna al poder tradicional y vertical. Ética dialógica y reconstructivista.

Cont. Tabla 1

Síntesis	Categorías	Área de impacto Implicación organizacional
		Proactividad. Horizontalidad. Reconstrucción de los roles y funciones al interior de la comunidad de trabajo.
Capacidad de proyectarse	Capacidad de proyección	Reconstrucción de la influencia. Dinámica del cambio. Apertura a la innovación. Relaciones hacia adentro y hacia fuera de la comunidad laboral: interacción transformativa.
Comprensión de la alteridad	Resistencia, rebeldía	Superación del desconocimiento de la otra persona y su realidad, identificación de las resistencias ocultas o pasivas, supresión de la inmovilidad institucional, generación de transformaciones y sentido crítico. Poder. Identificación de los núcleos de injusticia para alterarlos. Apertura a lo alterno. Sentido de justicia. Sentido crítico. Flexibilidad. Innovación. Cambio. Revisión de las metas institucionales.

Cont. Tabla 1

Síntesis	Categorías	Área de impacto Implicación organizacional
Preocupación por la justicia y el deber	Justicia, responsabilidad, rectitud, firmeza y fortaleza, persistencia o constancia, integridad, igualdad	Relaciones interpersonales e institucionales. Toma de decisiones. Reconstrucción de los procedimientos. Conocimiento y aplicación de los principios de justicia en el interior y exterior de la comunidad de trabajo. Proactividad. Activismo social. Flexibilidad institucional. Revisión de las metas y experiencias laborales.
Libertad y democracia	Libertad, democracia	Desarrollo de una cultura de libertad y democracia. Impulso de la autonomía. Afecta la toma de decisiones, la visión y misión institucional. Instituciones como lugares de práctica democrática, partícipe y libre. Autonomía administrativa, fiscal y laboral. Revisión de metas y experiencias laborales.
Convicción de una vocación común	Construcción de comunidad, construcción de sentido,	Creación y construcción de comunidad. Integración de los sectores educativos y articulación positiva.



Cont. Tabla 1

Síntesis	Categorías	Área de impacto Implicación organizacional
	compromiso por el crecimiento de las personas, corresponsabilidad, participación en la <i>paideia</i> como desarrollo social colectivo.	Generación y comprensión del propósito común. Acción para asegurar el desarrollo humano integral y la corresponsabilidad efectiva. Toma de decisiones. Horizontalidad. Comprensión del sentido social del trabajo: trabajo y sociedad, calidad de vida social. Revisión de misión y metas.
Identidad cultural	Valoración de lo autóctono, sentido patriótico, sentido antillanista	(Re)Interpretación cultural del liderazgo y de la administración gerencial. Apertura y sensibilidad a los aspectos culturales. Comuni3n integradora. Revisi3n de visi3n y objetivos.
Espiritualidad	Espiritualidad y trascendencia	Desarrollo de la trascendencia y los valores espirituales personales y comunitarios. Comprensión de los principios trascendentes en el liderazgo y la administraci3n. Desarrollo del respeto. Relaci3n cr3tica entre Religión y Estado.

Una primera síntesis interpretativa se encuentra en la comprensión del liderazgo ético como **transformador de las interacciones**. Éste promueve cualidades, valores y procesos reconstructivos del tejido social y moral de la persona y de las comunidades. Se agrupan aquí las características, valores y procesos de la escucha, la empatía, la transformación benéfica, la paciencia, la templanza, la flexibilidad, la tolerancia, la comunicatividad, la esperanza y la confianza. Desde la perspectiva organizacional, coincide con la propuesta reconstructiva de Habermas (1991) para la realidad social postindustrial. Se puede observar en el ejercicio del liderazgo una alternativa para revisar, mejorar y entreverar ese campo de relaciones que se dan en una organización. Esta pieza clave está marcada por una intencionalidad benéfica. Sustenta y actualiza su intención utópica con el valor de la esperanza. Se cultiva en la paciencia, la tolerancia y la superación de la desesperanza. Se expresa mediante una activa comunicatividad y escucha. Interpreta la realidad desde la empatía. Mediante la superación de los antivalores y las barreras, apunta a la formación de un liderazgo dentro de una comunidad dinámica, moral y empotestada. Es una comunidad regida por los intercambios propositivos, sentido crítico, poco dada a limitarse por roles o funciones y no atada a los defectos burocráticos.

Una segunda síntesis descubre en el liderazgo ético su capacidad para **la identificación del propósito moral**. Se recoge en ello la especial sensibilidad hacia la dignidad de la persona humana, la integridad y la tendencia utópica o utopía. El liderazgo ético tiene como fundamento básico la dignidad de la persona humana y su primacía. Para interpretar el sentido de las acciones del liderazgo, su propio modo de pensar, su forma de relacionarse, evoca la

inalienable dignidad de todos los seres humanos. Esta visión profundamente respetuosa también le hace acercarse a la creación con prudencia. Por ello, en cuanto integra la dignidad humana como base valorativa, comprende la integridad de la misma acogiendo todas sus dimensiones. Esto refuerza modos de ver globales en los variados quehaceres, para comprender al “hombre completo” hostosiano. Por último, la identificación del propósito moral emerge en sintonía con la posibilidad e intención utópicas. El liderazgo ético no se da sin una intencionalidad utópica, sin un proyecto ideal, sin una transformación posible. Esta intencionalidad es progresiva, realista, pero siempre tensionada por el ideal de la construcción del ser humano completo y de la sociedad integral. El liderazgo tiene particular importancia para interpretar los propósitos morales, luchar por ellos y tensionar la realidad para alcanzar el ideal.

El tercer núcleo significativo del liderazgo ético lo constituye el **servicio**. Este posee un carácter definitorio en el liderazgo. El servicio reinterpreta las relaciones de poder y deber desde una óptica alterna. El servicio redimensiona las relaciones con otras personas, con la comunidad, con la sociedad y con la naturaleza. Establece de forma distinta las características del líder previamente esbozadas por las teorías de liderazgo, al descentrar el foco de interés de sus acciones sobre sí para abrir a una relación dialógica con otras personas. El servicio define la esencialidad del liderazgo. Es, además, una respuesta a la crisis cultural provocada por la tardomodernidad y la postmodernidad, la globalización y el pensamiento único. El servicio acoge una ética dialógica y reconstructivista.

La cuarta síntesis interpretativa evoca la **capacidad de proyectarse** que poseen los líderes éticos. La capacidad de proyectarse y abrirse a nuevas posibilidades ayuda a imaginar

alternativas y provee la fortaleza necesaria para explorarlas. Esto incluye una comprensión dinámica del cambio y una apertura para la innovación. Se complementa con un nivel apropiado de autocrítica y revisión y con la posibilidad de la confirmación externa.

Una quinta síntesis significativa gira en torno a la **comprensión de la alteridad** que los líderes éticos manifiestan. La resistencia y la rebeldía pueden ser expresión de un profundo liderazgo ético. Basta repasar la historia de líderes como Gandhi para comprender su significado. El liderazgo ético descubre, interpreta y dota de significado a la resistencia y la rebeldía, bien sea que la observa, la proyecta o la percibe. Como ente crítico, descubre su relación con el poder, con la libertad de la otra persona y con el reconocimiento de causas alternas.

La sexta síntesis incluye la comprensión del liderazgo como **preocupación por la justicia y el deber**. Incluye las categorías como la justicia, la responsabilidad, la rectitud, firmeza y fortaleza, la persistencia o constancia, la integridad y la igualdad. La justicia, y las características derivadas de ellas, están marcadamente presentes en el pensamiento de los participantes en el estudio original y muy ligados a sus experiencias vitales. La justicia se considera un eje del buen hacer del líder, en sus relaciones con otras personas y en la interpretación de los procesos laborales institucionales. En la descripción de los valores anteriores se debe hacer notar que coinciden con la denominada ética de las virtudes. Ésta supone un doble acercamiento externo o social e interno o psicológico. El primero cubre ángulos variados y diferentes que afectan al ser humano y que permiten el desarrollo de las virtudes. El segundo atiende los procesos internos para apropiarse de las mismas. Ambos se deben considerar cuando nos acercamos a la construcción ética del liderazgo. Además, para el líder las

virtudes son hábitos interiores, unidos en sentimiento y acción. Por lo tanto, el cultivo de las mismas corresponde a la tradición cultural occidental y vino preconizado por la reflexión aristotélica.

La séptima síntesis se articula en torno a los valores de la **libertad y la democracia**. La construcción de la libertad y, por ende, de la autonomía así como de la democracia, constituyen los fines mediatos del trabajo y deben integrarse en la práctica ética del liderazgo. Para sopesar ambos valores deben comprenderse críticamente las limitaciones que poseen en la vida real así como las posibilidades de desarrollo. Supone una internalización y praxis de los mismos. El liderazgo ético promueve la democratización, la autonomía y el ejercicio de la libertad. Influye, por ende, en el proceso de la toma de decisiones.

La octava síntesis significativa identifica la convicción de **una vocación común**. Las categorías que la integran son la construcción de sentido, la construcción de comunidad, el compromiso por el crecimiento de las personas, la corresponsabilidad y la participación en la construcción de una comunidad social abierta. Todas ellas hacen referencia a la integración de una comunidad y a su desarrollo significativo y conjunto. En este sentido, el liderazgo facilita la comprensión del sentido comunitario del trabajo, como producto colectivo, mediante el cual se establecen relaciones de crecimiento y corresponsabilidad entre los miembros, en respuesta a un "llamado" (lat. *vocare*) donde todos son partícipes. Por ello, se puede construir un *sprit de corp* dentro de la institución y de la sociedad circundante que trasciende los límites de la propia comunidad de trabajo para insertarse en la vocación común de pueblo y de sociedad. Este crecimiento se inicia mediante el ejercicio de toma de conciencia y de sentido desde un ángulo personal y colectivo.

Un segundo nivel es la capacidad para construir comunidad. Desde esta visión, se pueden entender el sentido de compromiso con el crecimiento de las personas, como tercer nivel, que se complementa con el sentido de corresponsabilidad y el objetivo moral expresado en el significado del trabajo. La vocación común se interpreta como la llamada del liderazgo para construir una experiencia comunitaria esencial y ética. La fuerza de este núcleo se torna evidente en muchos contextos, pero particularmente en Puerto Rico, por el valor autóctono de la familiaridad y el sentido comunitario de su cultura, como se observará a continuación.

La novena síntesis significativa la constituye la emergencia de **la identidad cultural o compromiso con la comunidad cultural** como elemento articulado al liderazgo ético. Aparecen la valoración de lo autóctono, el sentido patriótico junto al de una comunidad mayor. Los líderes éticos poseen un perfil cultural, se desarrollan dentro de una comunidad de principios y valores compartidos, y aprenden a interpretar el mundo desde una perspectiva particular. Poseen, por lo tanto, una axiología, psicología, epistemología y metodología para interpretarse e interpretar su ejercicio del liderazgo que varía de cultura a cultura, e incluso de contexto a contexto. Sin pretender ser reduccionista o etnocéntrico y sin interpretar la cultura estáticamente, el líder ético se visualiza armónico y transformador en las culturas a las que pertenece. Se compromete con sus causas justas y puede visualizar elementos comunes. En lo particular, el liderazgo puertorriqueño se perfila ligado a características autóctonas que lo diferencian de otros estilos de liderazgo: la importancia concedida a las relaciones sociales, el sentido de solidaridad humana y familiaridad que puede regular las interacciones, la emotividad con rasgos incluso dramáticos, el sentido de

respeto y localismo, la tensión entre el proyecto propio y el proyecto del otro –sintomático de la tensión política vigente y de la fragmentación social.

La décima síntesis significativa reconoce la emergencia, existencia y el valor de **la espiritualidad**. Tradicionalmente, relegada en las teorías de liderazgo, la espiritualidad se descubre ahora como una fuerza integradora en el ejercicio del liderazgo y estrechamente ligada a la dimensión ética. Evoca la trascendencia del ser humano y la visión trascendente sobre el hacer y quehacer laboral. La espiritualidad no está ligada particularmente a alguna creencia o doctrina religiosa, pero la puede compartir. Se integra en el liderazgo ético plenamente, aunque la dimensión ética puede ser compatible con antropologías no trascendentes. La espiritualidad también puede estar sujeta al juicio ético. Conley y Wagner-Hash (1998) proponen una sinergia dinámica, tanto de la espiritualidad como la ética, para ayudar a sostener posiciones de integridad. La espiritualidad permite mantener y desarrollar un compromiso más alto con los principios éticos. Para las organizaciones, cuyo anclaje es la espiritualidad, la figura del líder se reafirma como una de servicio, con el compromiso en el crecimiento de las personas y la comunidad.

#### *Las Rutas Éticas Vitales*

Desde esta explicación de las síntesis significativas, debemos abordar las rutas vitales. Las vidas de los líderes éticos presentan numerosos matices, a tenor con las experiencias que han ido acumulando, incluida su propia génesis ética ('ethogénesis'). Son caminos variados que muestran un recorrido lleno de intensidad. Es un proceso. Sus vidas son una expresión de ese talante dinámico y en movimiento que representa nuestro tránsito por la historia. Por ello, se presenta el análisis de sus experiencias agrupado

en rutas vitales. Se denominan rutas por la carga simbólica de las mismas. La ruta es un camino. Tiene connotaciones como la idea de propósito ante un fin que se trata de alcanzar. Tiene un talante de exigencia por la energía necesaria para llegar a la meta. Suscita el recuerdo de etapas iniciales, intermedias y posteriores ofreciendo un elemento dinámico y progresivo, incluso potencialmente regresivo. Posee incertidumbre ante los acontecimientos del camino y las posibles respuestas a los dilemas que se ofrecen. Es una imagen evocadora. Son de carácter explicativo y no exclusivo, son inclusivas y multidimensionales (cualidades, valores, procesos).

**La ruta del deber.** Cuatro categorías integran esta ruta vital: la responsabilidad, la rectitud, la honradez, la constancia y persistencia, y la firmeza. Esta ruta muestra la valoración e internalización del deber. Los líderes con criterio ético asumen la responsabilidad de sus funciones y de sus actuaciones, viven sus obligaciones personales, profesionales y sociales con rectitud, son honrados y atesoran la firmeza. El deber constituye un valor ampliamente debatido en el terreno ético y psicológico, con sus variantes. De lo comentado, cabe resaltar en esta ruta vital que los líderes viven el deber como una exigencia personal internalizada y asumida, y como una exigencia con otras personas, debida a la justicia y la corresponsabilidad. No se menciona que el deber como líderes sea una carga no asumida, muy por el contrario está unido a un compromiso personal que excede las limitaciones de un cargo, una posición o un rol. Por ello, no se experimenta como una carga o se vive con temor ante una evaluación, sino que se desarrolla con compromiso y convencimiento.

**La ruta de la justicia** está marcada por las experiencias en torno a la justicia, el reconocimiento de los derechos propios y ajenos, el sentido crítico de la realidad, el manejo

de los conflictos y la conflictividad, y la aceptación en la conformidad con lo justo. Es profundamente significativa en la vida. Así como la primera ruta conduce a un sentido de justicia, en cuanto cumplimiento proactivo de las responsabilidades, este apartado avanza en la comprensión del valor de la justicia como una intensa relación con el bien propio y del otro. Destaca la necesidad del conocimiento y reconocimiento de los derechos propios y ajenos, como parte de la dignidad humana o como parte del sistema legal prevalente, aunque excede por mucho cualquier limitación legal, e incluso puede promover cambios para subsanar y enriquecerla. Necesita como pie forzado, un sentido crítico alimentado por una opción ética que valore las situaciones y contextos en que se encuentra. El surgimiento de la visión ética impulsa la transformación crítica de la vida, de las estructuras y de las organizaciones. En esta inevitable acción, los líderes tendrán que enfrentar el conflicto y saber manejar las tensiones y la contradicción. En sintonía con una visión desinteresada de su proyección, los líderes éticos muestran una aceptación entendida como conformidad con lo justo, no exigiendo para sí más allá de lo debido. Esta aceptación puede incluir también la cualidad humana de apertura a otras personas, que nos es dado como prójimo, y prodigarle un trato justo.

Los aspectos que aparecen en esta cualidad y valor aportan diversas dimensiones al proceso de liderazgo. Primero, matizan el manejo del poder condicionándolo a la primacía de la justicia. Se atienden las necesidades primordiales de las personas, para procurar posteriormente un mejoramiento de características particulares de los individuos o los grupos, en especial aquellos más desprotegidos. La justicia incluye la igualdad, por ejemplo, ante situaciones de segregación social debidas a diversas causas. Segundo, en torno a una base de

justicia el liderazgo reconoce los derechos propios y ajenos, mediante un ejercicio crítico que viabiliza su establecimiento y aplicación. Tercero, el proceso de liderazgo afronta el conflicto como parte de su experiencia, buscando la solución ética correcta en la búsqueda del bien y la verdad, con sensibilidad crítica y soluciones positivas y constructivas. En este sentido, altera la teoría de conflicto para explicar su solución, no en torno a la lucha de poder, sino en torno a la posibilidad del servicio.

**La ruta del servicio** integra cuatro dimensiones: el servicio, la solidaridad, la empatía-ayuda y la transformación hacia el bien. Estos elementos enriquecen el proceso del liderazgo desde diversas perspectivas. Primero, suponen la superación de las obligaciones funcionales en la comprensión del proceso para aumentar su significatividad a partir del valor de sus actos. Las teorías clásicas del liderazgo y las de rasgos asignan a posiciones, funciones o rasgos cualidades de liderazgo. La comprensión emergente del liderazgo supone una decisión con base ética que trasciende las consideraciones funcionales o de rasgos. Segundo, se fundamenta en un cultivo del ser interior y la conciencia moral, que incluyen pensamientos, sentimientos y acciones. En tal comprensión, se une íntimamente el fenómeno del liderazgo y la autenticidad integral de la persona como aspectos inseparables. Como acción integral, se expresa y se desarrolla mediante la cognición, la práctica y la sensibilidad. En dicha integración, el desarrollo moral es dialógico, como percibiera acertadamente Rest (1986). Tercero, se construye en un proceso servicial, solidario, empático y no exento de conflictos. Esto último, reafirma la autenticidad de los principios fundamentales en torno a los que se sostiene el liderazgo, ayuda a madurar mediante la resolución de los dilemas morales que se realizan y permite confrontarse con

alternativas diferentes a las propuestas sustentadas por la persona o el grupo. Cuarto, el proceso de liderazgo se transforma en su relación con el poder y el deber desde el servicio y la solidaridad. Esto supone una relectura de ambos conceptos y una transformación de los mismos hacia particulares posiciones más comunitarias y de empotestamiento. Por último, el proceso de liderazgo desde el servicio y la solidaridad supone una respuesta a los rasgos distorsionantes de la cultura y la economía actual, ante los cuales se ofrece una alternativa y una solución ética.

**La ruta interior.** Todas las cualidades o valores tienen un arraigo interior, sin embargo, deseamos recoger en esta ruta aquellas cualidades que suponen un trabajo pormenorizado con la conciencia personal. Tres cualidades se recogen en este sendero: el discernimiento, la humildad y la resolución de los dilemas. En el deambular del camino del liderazgo, el recorrido interior del liderazgo se realiza mediante la introspección analítica, inquisitiva en torno a sí y en torno a las actuaciones ejecutadas. Este acto evaluativo se ejerce mediante el discernimiento. Para realizarlo se requiere una profunda humildad en el interior de la persona, que permita reconocer los propios aciertos y los errores. La ruta interior se completa con la inclusión opcional según los principios de la persona, aunque importante, de la espiritualidad.

El camino de la tensión ética, que todo proceso de liderazgo afronta, surge en la resolución de los dilemas; indica el nivel del conflicto interno. Es una comprensión de la dificultad que supone tomar decisiones y ser coherente a un marco de referencia y a una conciencia. Dicha resolución y apelación a la conciencia interior de los líderes aporta algunas dimensiones que se deben rescatar. Primero, por su naturaleza, el liderazgo supone una convivencia con los dilemas morales

de carácter más sutil o más complejo. Esa exposición requiere una sólida formación de la conciencia moral y el pensamiento ético en los líderes. Sin un universo valorativo claro, el titubeo ético ocasiona confusión y tendencia a la comodidad o al interés propio. Esto socava la influencia y autoridad moral. Segundo, los dilemas deben resolverse mediante una reflexión apropiada y un horizonte ético claro. Tercero, para la creación de dicho horizonte, el liderazgo debe identificar los valores y principios rectores de su gestión, sus convicciones y su relación con la comunidad y la sociedad en la que se encuentran. Cuarto, el dilema ético permite la maduración de los sujetos que lo resuelven, sea una persona o una comunidad. Por ello, deben verse como oportunidades de crecimiento y como historia ética de la institución o de la persona. Y quinto, los dilemas resueltos positivamente, no siempre popularmente, reafirman los valores fundantes y generan mayor influencia y autoridad en sus gestores.

La **ruta de la comunidad** se expresa mediante el compromiso con el crecimiento de las personas, la construcción de la comunidad, la aceptación (en la vertiente personal), la apertura y la persuasión. Estos cinco elementos apoyan el proceso de liderazgo por su referencia concreta.

La ruta de la comunidad aporta al liderazgo varias dimensiones. Primero, indica el impacto social del liderazgo ético, por vincular sus acciones al desarrollo de una comunidad. Segundo, resulta inclusiva de las dimensiones personales y sociales. Por un lado, se piensa en el crecimiento de la persona dentro de las instituciones. Por otro, se tiene una perspectiva en torno al avance de la comunidad como globalidad. No se debe olvidar esta doble dimensión, porque ambas perspectivas se enriquecen. Tercero, supone una integración de la aceptación (personal, social, organizacional, retributiva), la apertura (a lo diferente y lo alterno, al cambio)

y la persuasión como criterios guías, que permiten el mejoramiento de las relaciones y la convivencia sana e integradora de otras personas. Cuarto, se comprende con mayor claridad la disminución del poder unilateral para dar paso a una mayor democratización y a la creación de espacios de la confianza y la colaboración.

**La ruta de la identidad cultural.** La identidad cultural es un derecho reconocido. Indica la aceptación del valor de la propia cultura al igual que el compromiso con la comunidad establecida. Representa una vía de valoración, no de exclusión y expresa en el liderazgo, rasgos particulares propios del fenómeno como tal.

Las rutas mencionadas representan particulares experiencias vitales de los líderes investigados y enriquecen la comprensión misma del liderazgo ético. Poseen un talante ejemplificador y modélico. Invitan a su recorrido y a su articulación en la experiencia cotidiana.

### Contemplando la Vida y Experiencias de los Líderes

En la revisión de las experiencias de vida y del pensamiento de los líderes aparece con claridad una progresiva formación del núcleo ético fundante. La articulación de experiencias vitales permite comprender, a la vez que explorar, algunas posibilidades y procesos en la formación del liderazgo ético. El contexto inicial de desarrollo incluye a sus progenitores, la familia, el contexto social del momento, todos ellos con sus valores particulares, e influye en su vida. En algunos casos, imprimen con tal fuerza valores como, por ejemplo, la justicia, la igualdad, el respeto y la firmeza que se convierten en poderosos criterios de acción para su vida posterior. Junto a este núcleo, se desarrolla el núcleo laboral, sustentado en visiones filosóficas particulares, que dan

orientación y cultivan el espíritu de los líderes, al tiempo que permiten, luego en la gestión gerencial o en la vida social, articular sus propios valores y modelarlos. Este conjunto de experiencias unidas a otros factores vitales y conceptuales, genera la génesis ética, el inicio y creación de una conciencia ética que pervive en el interior del líder. Esta génesis, no indica un momento histórico, sino un dinamismo creador. Dicha *etho-génesis* se puede contrastar con los inicios de la vida, el origen, las experiencias laborales, las experiencias vitales, los contextos diversos que tuvieron que vivir, pero tiene un carácter dinámico en todas las etapas de la vida. Es una génesis e identidad éticas que se recrean diariamente bajo el contraste particular de la vida y sus dilemas (Véase Figura 1). La afirmación, mediante la reflexión, la introspección y la praxis, de los valores éticos articula el núcleo fundamental del liderazgo ético: intelecto, afectos y acciones (metafóricamente cabeza, corazón y brazos).

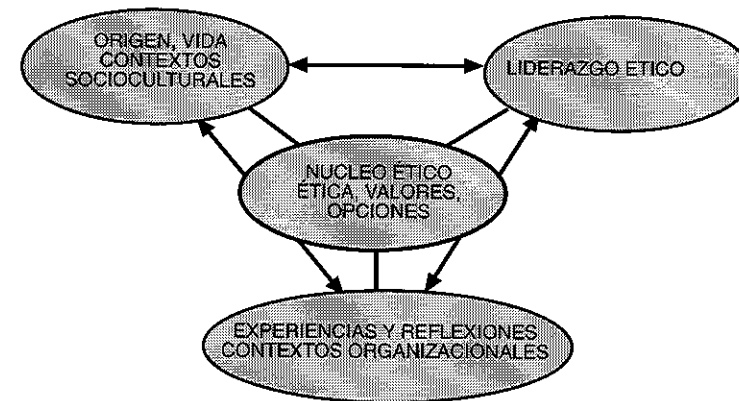


Figura 1.  
Integración dialógica de los componentes de la génesis ética

La integración de los elementos experienciales y socioculturales apunta a la elaboración y desarrollo de la conciencia moral. En la medida en que esta articulación se fortalece, se va desarrollando una progresiva identidad moral. Esta identidad recoge los rasgos y valores morales en torno a los cuales se cimentará posteriormente el liderazgo ético. Ésta posee un talante dialógico entre el mundo interior y exterior del líder, entre sus razonamientos (mente), sus sentimientos (corazón), sus acciones (brazos) y el contexto. Mediante la resolución de ese diálogo interior y exterior, con los dilemas que le plantea, realiza una afirmación de sus posiciones valorativas o entra en un proceso crítico para ver sus inconsistencias. (Véase como ilustrativa la Figura 2).

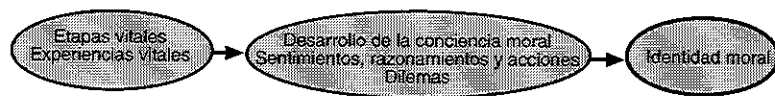


Figura 2.

Integración de experiencias vitales, sentimientos, razonamientos, acciones y dilemas en la formación de la identidad moral.

Al contemplar lo visto previamente, se observa que la trayectoria vital que hace surgir el liderazgo ético indica una sintonía entre las concepciones y las acciones y experiencias. En el conjunto de las experiencias, y en la relación de éstas con las concepciones, se pone de manifiesto la centralidad de la vida ética en las visiones y en los haceres de los líderes. Se evocan dimensiones particulares de su existencia que surgen con constancia como lugares comunes: la justicia, la servicialidad, la igualdad social junto a la dignidad cultural o la aceptación de lo alterno y alternativo, por mencionar algunas. Se expresan valores por los cuales merece la pena sacrificarse

y vivir. Estos se presentan integrados en los estilos de vida particulares, en las funciones distintivas y en las tareas administrativas. La ética surge más que como una sistemática reflexión, como un camino y una ruta que se recorre día a día, con esfuerzo, dedicación y perseverancia. En este sentido, la dimensión ética es esencial para interpretar el propio liderazgo.

Los líderes muestran un liderazgo guiado por valores y virtudes. Los procesos internos para configurar estos valores dependen de las propias circunstancias contextuales a las que se ven o han visto abocados. La relación entre contexto, persona y comunidad entrevera sus visiones. El liderazgo, enriquecido por las circunstancias diversas de cada existencia y de cada época, se expresa como ético cuando explicita y expresa los valores que subsisten en su fundamento.

Liderar éticamente es aprender a ver el mundo, la existencia, la comunidad, la organización, la persona, desde posiciones renovadas. Es construir comunidad, local, nacional, cultural, institucional, social. Es reconocer que el propio liderazgo es una parte de un liderazgo mayor, compartido. Junto a otras personas, se contruye. Es inclusivo, no una prerrogativa de un individuo. Se comparte en todos los niveles de una comunidad cuando se crea conciencia de comunidad y valores comunes (*éticos*) en su ejercicio. Los valores, en la visión tradicional, los poseía el líder y los infundía. Ahora los valores los posee la comunidad completa y los líderes comparten la tarea de expresarlos, repensarlos y ayudar a todas las personas y a sí mismo/a a vivirlos.

### La Continuación de una Discusión Abierta

Al concluir, retomamos los planteamientos de Kohlberg (1976) y de Gilligan (1982). De lo visto, el liderazgo ético, que parte de la vida y pensamiento de los líderes éticos muestra



un movimiento hacia una moral postconvencional y una comprensión adecuada del cuidado de sí y de otras personas. Estas visiones son integradas y se entrelazan armónicamente. Se reflejan en las particularidades de cada individuo y cada contexto. Además, se debe resaltar la síntesis significativa y la ruta vital que crea un vínculo de unión entre las explicaciones de Kohlberg (1976) y de Gilligan (1982): el servicio. El liderazgo, entendido como servicio, presenta una comprensión de la madurez tanto hacia los principios fundamentales como hacia el cuidado de otras personas y de uno mismo, y posee fuerza trascendente. En realidad, es un principio definitorio de la visión del liderazgo. Presupone los otros elementos mencionados en las síntesis significativas e identificados en las rutas vitales, pero articula los dinamismos interiores del hecho moral y del principio ético, mediante la convicción y la inclinación afectiva hacia lo que Greenleaf definió así:

Comienza con el sentimiento natural de que uno desea servir, servir primero. Entonces la opción consciente impulsa a uno a aspirar a dirigir. La diferencia se manifiesta a sí mismo en el cuidado que tiene el servidor –primero para asegurar que las necesidades de más alta prioridad de las otras personas se están sirviendo. El mejor examen es: ¿Crecen como personas aquellos a quienes sirves; llegan a ser, mientras están siendo servidos, más saludables, sabios, libres, autónomos e inclinados a ser ellos mismos servidores? ¿Y cuál es el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad; les beneficiará, o, al menos, no les perjudicará?– (Greenleaf, 1970, p. 7)

La articulación del servicio no sólo abre nuevas interpretaciones en el campo del liderazgo, en la comprensión de la psicología moral y organizacional, sino que supone una solución al modelo cultural prevalente postmoderno, postindustrial, postestructural que se vive.

Kenneth Burke, en su obra *A grammar of motives* (1967) invita a utilizar una metáfora nuclear para poder sintetizar la comprensión del mundo que una determinada posición dramático-existencial puede expresar. Esta metáfora se constituye en el valor central de una experiencia o sujeto. Por ejemplo, él indica que la metáfora fundamental del sistema capitalista es el dinero, desde el cual se pueden interpretar acciones y emociones. Todo, supuestamente, tiene un valor, incluida la propia integridad de las personas. Se entiende que un cambio en la metáfora central del liderazgo lleva a impulsar un modelo de “líder ético”. Esta afirmación altera los supuestos de rasgos de algunas teorías de liderazgo, incluso los transaccionales. Incursiona en una comprensión transformacional, ética, que incluye, al tiempo que desarrolla, elementos del liderazgo y de las comunidades de líderes, insertos en la actual reconceptuación de la modernidad y la postmodernidad.

La anteposición del principio ético del servicio al acto de liderar da un nuevo sentido al proceso. El servicio es un antídoto contra la corrupción, el interés personal perjudicial, la dejadez y la falta de compromiso. El servicio eleva la mirada más allá de las obligaciones y reglamentos para ver el auténtico fin de las instituciones: las personas, y a éstas, en el plano del desarrollo de su humanidad. El servicio también es realista. Acepta que todo camino requiere paciencia histórica y respeto a los procesos, pero se funda en una fortaleza interior para procurar el bien. Teniendo visión, el servicio es realista y paciente, pero tercamente bueno y persistente. Acepta el

cambio y busca la transformación benéfica. Construye comunidad, comparte el poder, se corresponsabiliza en el deber y proteger a las personas más desprovistas, sin renunciar a dar lo mejor de sí mismas. Como tal, modela el liderazgo y lo hace reinterpretarse, alejándolo de las teorías del “gran hombre” para acercarlo a la cotidianidad.

La inclusión del liderazgo ético de servicio requiere una concepción del crecimiento moral del líder. Gardner y Laskin (1998), en su obra *Mentes líderes*, reconocen la dimensión moral del liderazgo, como parte de su explicación psicológica. En un acertado intento por ubicar las posibles alternativas éticas entre liderazgo y el perfil institucional, Freeman y Gilbert (1988), mencionan la conexión entre las posiciones de valor o éticas frente a los propósitos institucionales. En su análisis señalan siete valores fundamentales, en los cuales se pueden identificar el talante ético de las mismas: a) derechos de propiedad, para todos los sectores con el objetivo de maximización de los beneficios; b) egoísmo ético, que propugna la maximización de los intereses de la gerencia; c) principio de prioridad restrictiva, para beneficiar particularmente los intereses de un grupo de los miembros de la organización, como sus propietarios, los consumidores o los empleados; d) utilitarismo, que se enfoca en el mejoramiento de los intereses de todos los sectores de la organización; e) principio de armonía, que busca el consenso y maximiza la armonía institucional; f) principio de justicia, que promueve la desigualdad provisional que resulte en el mejoramiento de las personas peor atendidas, según Rawls (1971), g) principio de respeto de la autonomía individual, que impulsa la capacidad para coordinar los proyectos personales e institucionales. El liderazgo ético propugna una concepción balanceada donde la estrategia de servicio no utilice a ningún grupo como mero instrumento

para el beneficio del otro. El propósito institucional será lo más cercano posible a los valores de servicio.

Esta adopción ética del liderazgo se sustenta en la libertad y la autonomía. Tanto en el ámbito personal como comunitario, existe una tensión para pasar de la heteronomía hacia la autonomía moral posconvencional integradora (Berkowitz, 1991; Kohlberg, 1976; Rest, 1986). Es un poder elevador (Burns, 1978; Gardner y Laskin, 1998) para el propio líder(es) y para los miembros de la comunidad, quienes al tiempo que crecen permiten el crecimiento de otras personas y se influyen mutuamente. Es una sinergia dinámica en la cual prevalece la integridad (Conley & Wagner-Marsh, 1998), que hace que líderes y comunidad enlacen sus historias, vidas, acciones, pensamientos y sentimientos en una red de relaciones saludables y de crecimiento. Es razonamiento (Kohlberg, 1976), son voces-discursos (Gilligan, 1982), son síntesis significativas y son rutas vitales.

#### Notas

<sup>1</sup> El autor es Coordinador de Educación y Pastoral Educativa para la Provincia Marista de América Central y Puerto Rico. Para comentarios: [luisarlosgutierrez@yahoo.es](mailto:luisarlosgutierrez@yahoo.es)

<sup>2</sup>Para más detalles referentes a la metodología del estudio original consulte la fuente Gutiérrez- Blanco, L. C. (2003). *Hacia un liderazgo ético*. Disertación doctoral inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

#### Referencias

Berkowitz, E. (1991). *America's welfare state: From Roosevelt to Reagan*. Baltimore, MA: Johns Hopkins University Press.

- Burke, K. (1967). *A grammar of motives*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Colom, A., & Melich, J. (1997). *Después de la modernidad: Nuevas filosofías de la educación*. Barcelona, España: Paidós.
- Conley, J., & Wagner-Marsh, F. (1998). The integration of business ethics and spirituality in the workplace. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership* (pp. 251-257). New York: John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gardner, H., & Laskin, E. (1998). *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo*. Barcelona, España: Paidós.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Graham, J. W. (1998). Servant leadership and enterprise strategy. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership* (pp. 145-156). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: The Robert Greenleaf Center.
- Gutiérrez-Blanco, L. C. (2003). *Hacia un liderazgo ético*.

- Disertación doctoral inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Habermas, J. (1991). *Moralidad y eticidad*. Barcelona, España: Paidós/ICE-UAB.
- Hinman, L. (2002). *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Wadsworth Publishing.
- Hodgkinson, C. (1978). *Toward a philosophy of administration*. Oxford, England: Basil.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickoma, (Ed.), *Moral development and behavior* (pp. 110-120). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research in educational administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lucca-Irizarry, N., & Berríos-Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Hato Rey, PR: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Nvivo (Versión 2.0) (2002). [Programación de cómputo]. Melbourne, Australia: QSR International Pty., Ltd.
- Pipkin, C. (1999). A call for ethical leadership. *GSU Educational Forum*, 5(1), 1-3.

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Preager.
- Rodríguez-Matos, J. M. (2001, Octubre 6). *Liderazgo educativo: De lo clásico a lo autóctono*. Ponencia presentada en la Asociación para el Desarrollo de la Supervisión y el Currículo (ASCD), Ponce, PR.
- Rodríguez-Matos, J. M., Gutiérrez-Blanco, L. C., & Morales, G. (2002). *Una lectura crítica de la administración educativa en Puerto Rico*. Manuscrito inédito, Río Piedras, PR.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Walker, D., & Lambert, L. (1995). Learning and leading theory: A century in the making. In L. Lambert, D. Walker, D. P. Zimmerman, J. E. Cooper, M. D. Lambert, M. E. Gardner & P. J. Slack (Eds.), *The constructivist leader*. New York: Columbia University Press.
- Willower, D. J., & Forsyth, P. B. (1999). A brief history of scholarship on educational administration. In J. Murphy & K.S. Louis (Eds.), *Handbook of research of educational administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## **Una Nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López**

Ana Teresa García Parra  
Instituto Monteclaro, Río Grande

### **Resumen**

En este artículo se esbozan diversas teorías de motivación como fondo para presentar la teoría de motivación del español Juan Antonio Pérez López (1997, 1998, 2002). Pérez López coincide con otros teóricos de la motivación al reconocer los componentes de motivación extrínseca e intrínseca, pero añade un tercer componente que es original suyo: la motivación trascendente. Esta se define como la fuerza que nos lleva a actuar fundado en las consecuencias de esa acción para otras personas. Aunque las tres dimensiones coexisten en la actuación humana, Pérez López señala que la calidad motivacional está determinada por la motivación trascendente. Se establecen las diferencias entre ésta y otras teorías.

*Palabras clave:* motivación; motivación trascendente; Juan Antonio Pérez López

### **Abstract**

A review of different theories of motivation serves as backdrop for the presentation of the motivation theory developed in Spain by Juan Antonio Pérez López (1997, 1998, 2002). Pérez López agrees with other motivation theorists in that intrinsic and extrinsic motivation are important components of motivation, but he adds a third original component: transcendent motivation. The concept is defined as the force which impels humans to action, based on the consequences of a particular behavior for other people. Notwithstanding the three components coexist in human experience, Pérez López points that motivational quality is determined by transcendent motivation. Differences between Pérez López's theory and other motivation theories are established.

*Keywords:* motivation; transcendent motivation; Juan Antonio Pérez López