

¿DEBE SER ÉTICO EL LÍDER?

Arantza Echaniz Barrondo

Profesora de la Facultad de Humanidades
Universidad de Deusto

Introducción

En primer lugar queremos exponer por qué hemos elegido este título para nuestra comunicación. Impartimos clases de “Historia del liderazgo” (2º); “Tendencias actuales de liderazgo” (3º) y “Deontología empresarial” (4º) en la Licenciatura en Humanidades-Empresa, de la Universidad de Deusto – campus de San Sebastián. Dicha licenciatura pretende formar profesionales para el mundo de la empresa con un perfil marcadamente humanista, no tanto técnico como pueden hacer otras titulaciones también orientadas al mundo de la empresa. La carrera cuenta con cuatro pilares (cada uno de los cuales se corresponde con un grupo de materias): Humanidades (Historia, Literatura, Filosofía,...); Áreas funcionales (Finanzas, Marketing, Recursos Humanos,...); Dirección y liderazgo (Dirección y organización de empresas, Liderazgo, Estrategia,...) y Habilidades y competencias (Dirección de equipos, Retórica, Habilidades directivas,...). En definitiva, queremos preparar personas capaces de dirigir personas y grupos en el actual contexto caracterizado por el cambio vertiginoso, la globalización, y la interdependencia.

Desde primero intentamos transmitir a los alumnos la importancia de las personas, y les hablamos de conceptos (aunque son más que eso) como ‘empowerment’, visión, misión, valores, cultura,... Sin embargo, cuando en segundo les tenemos en clase y les empezamos a hablar de liderazgo plantean cuestiones como: “Eso del liderazgo es muy bonito, pero en la realidad nadie es así”, “Eso es muy subjetivo e intangible”, “Los directivos no quieren compartir poder, además, si lo comparten lo pierden”, “El líder no tiene que ser honesto, basta con ver figuras como Hitler”... En tercero seguimos hablando de liderazgo, de los planteamientos más actuales, y las dudas permanecen o incluso se acrecientan. Les resulta abstracto hablar de liderazgo, pero como les decimos: “Al final lo más importante de una empresa (y diríamos que es válido para cualquier ámbito) es lo humano, lo intangible, lo cualitativo, lo imponderable”. Y cuando ya en cuarto tratamos a fondo el tema de la ética empresarial (necesariamente lo hemos mencionado desde el primer día que hablamos de liderazgo) las críticas no se hacen esperar: “Eso es muy bonito, pero...”, “El mundo de los negocios no funciona así”, “Lo único importante es el beneficio”, “En mi vida personal puedo funcionar con ese tipo de valores, pero en la empresa...”, etc.

La pregunta que cabría hacerse, y que así se la solemos plantear a los alumnos es: ¿debe ser ético el líder? Las respuestas suelen ser múltiples, pero quizá la más habitual es: “No es necesario, basta con que tenga ‘imagen’ de honrado” u, otra variante: “En la empresa no se puede ser ético, es incompatible con los resultados”. En estas líneas trataremos de argumentar la conclusión personal a la que nosotros hemos llegado: el líder o es ético o no es.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

Para empezar nuestra argumentación presentaremos qué entendemos por liderazgo, ya que según la definición que hagamos consideraremos o no la ética como un rasgo fundamental del mismo. Lo primero que habría que decir es que existe una cierta oscuridad conceptual, no está nada claro en qué consiste el liderazgo. Como muestra de esto veamos las siguientes citas de renombrados autores en el campo del liderazgo:

“En cierto modo, el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve” (Bennis, 1990, p.1).

“Aunque conocemos mucho sobre nuestros líderes, conocemos muy poco sobre el liderazgo... El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra” (Burns, 1978, p.1).

A pesar de la oscuridad conceptual, parece innegable que los líderes son necesarios. Siguiendo a Bennis (1990, p.12) podemos decir que “una persona sola puede vivir en una isla desierta sin liderazgo. Dos personas si son totalmente compatibles probablemente podrían entenderse y aún progresar. Si hay tres o más, alguien tiene que asumir la dirección, o de lo contrario estalla el caos”. En todo grupo siempre hay quien asume las riendas, quien marca las pautas bien sea de modo formal (por la posición que se ocupa) o informal, si no las responsabilidades se difuminan y los objetivos no se cumplen. Y esta es una experiencia que se tiene en todos los ámbitos: política, educación, amistades,...

Si bien no existe una definición de liderazgo ampliamente compartida, vamos a señalar los componentes que, según Pascual Pacheco (1987, pp. 22-38), sobresalen en dicho concepto y que la investigación en este campo ha puesto de manifiesto:

- *Influencia.* Tal y como hemos mencionado, el liderazgo es un proceso de influencia. Es raro el autor que no señale este rasgo, aunque con diferentes matices. Podríamos definir la influencia como la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección deseada.
- *Influencia diferencial.* Para entender lo que es el liderazgo no basta con hablar de influencia. En toda interrelación hay influencia entre las partes. Para que exista liderazgo debe haber un ‘algo más’. Ese ‘algo más’ es lo que hace que unos sean líderes y otros no, y que los que no tienen esa capacidad no lleguen a serlo jamás.
- *Individuo-grupo.* Ha habido autores que han entendido que el liderazgo es consecuencia de unos rasgos de personalidad, es decir, que no es función ni del grupo ni de la situación. Otros, por el contrario, han visto el liderazgo como una característica exclusiva del grupo. Sin embargo, no nos parece que ni una ni otra visión sean adecuadas. No se trata de elegir entre el individuo y el grupo, hemos de considerar que el liderazgo no se entiende sin el grupo. El grupo actúa activamente sobre el líder. “El liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo” (Pascual Pacheco, 1987, p.30). La comunicación e influencia bidireccional líder-grupo es básica, siempre entendiendo que aquí también hay grados. Este hecho marca un salto cualitativo en la concepción del liderazgo, ya que supone que lo que marca la eficacia del liderazgo no reside sólo en las características personales del líder, sino que también es fruto de la interrelación con el grupo. En definitiva, el liderazgo ‘está en los ojos de los seguidores’.

- *Poder.* El poder es una clara fuente de influencia. Es clásica la distinción entre poder del cargo y poder personal (o entre poder y autoridad). El poder del cargo es aquél derivado de la posición que se ocupa en la organización. La posición lleva asociados estatus, roles, responsabilidades, y recursos que gestionar, todo lo cual otorga poder. El poder personal (autoridad), sin embargo, procede de las cualidades intrínsecas de las personas y de su modo de relacionarse. El liderazgo es poder en ambos sentidos, aunque tiene que ver especialmente con el poder personal, ya que trasciende lo que es la posición jerárquica. La palabra poder suele tener connotaciones negativas, puesto que se identifica con explotación y manipulación de los otros. Por esta razón, en muchas organizaciones se ha menospreciado el tema del poder, que es esencial para el liderazgo. No se trata sólo de ejercer poder, sino que se debe prestar atención a las necesidades y aspiraciones mutuas - del líder y de los colaboradores.
- *Objetivos.* El liderazgo va unido a la consecución de objetivos. En la historia de las organizaciones humanas, y en especial de las empresariales, habitualmente se ha dado una clara lucha y oposición entre los objetivos de dichas organizaciones y los de las personas que las componen. Hoy día este hecho está cambiando. El presente y el futuro del liderazgo empresarial pasan por la formulación y consecución de los objetivos de todas las partes implicadas en la organización. El trabajador ya no puede ser un mero fin para lograr los objetivos de la empresa, debe poder desarrollarse personalmente a través de su trabajo.
- *Valores.* Cuando hablamos de liderazgo es imposible eludir el tema de los valores. Si, como acabamos de decir, el liderazgo va unido a la consecución de objetivos, al uso del poder, al ejercicio de influencia, no podemos olvidar que en todo ello hay implícitos valores, que, además se jerarquizan y se dan prioridad a unos sobre otros - de forma explícita o implícita. En este sentido diríamos que el liderazgo es clave en la creación y transmisión de valores.

A estos componentes nosotros añadiríamos la *ejemplaridad*, el líder es un modelo de conducta. Por su visibilidad y su posición marca el tono ético de su ámbito de influencia. Sus convicciones y su compromiso con las mismas serán un ejemplo a seguir. Y de aquí que entendamos que la *dimensión ética* es fundamental.

Para terminar con lo que entendemos por liderazgo, quisiéramos resaltar una idea que ya hemos señalado, el liderazgo 'está en los ojos de los seguidores'. Nadie es líder porque se propone serlo, sino porque los demás le reconocen como tal. El liderazgo es un fenómeno de atribución, son los otros los que nos atribuyen el liderazgo. Un poco más adelante comentaremos qué componentes son los que hacen que otros nos atribuyan el liderazgo.

HISTORIA DEL LIDERAZGO

Muy brevemente vamos a hacer un recorrido por las distintas escuelas o corrientes de estudio del liderazgo¹ hasta los años 1980s²:

- *Teoría de los Grandes Hombres.* Este fue el primer intento de análisis del liderazgo, es éste un intento que parte de muy antiguo. Se centraron en estudiar los

¹ Para ampliar este punto véanse Pascual Pacheco (1987) y Bass (1990).

² Señalamos esta fecha porque entendemos que marca el punto de inflexión en el modo de entender y analizar el liderazgo. Expondremos este cambio en el apartado siguiente.

grandes líderes de la Historia. La única afirmación a la que llegaron es a la de que los líderes son importantes en la Historia. Tienen una visión un tanto fatalista porque consideran que el liderazgo es innato.

- *Teoría de los Rasgos.* Superada la corriente anterior, se intentan encontrar los rasgos físicos, intelectuales, de personalidad,... que determinan el liderazgo, que distinguen a los que son líderes de los que no lo son. Se pasa a tener una visión menos fatalista ya que se considera que el liderazgo se puede aprender. Cayó en desuso porque dio lugar a interminables listas de rasgos, entre las cuales había muy poco acuerdo. Fracasaron en su intento de definir la personalidad ideal del líder, válida universalmente. No obstante no podemos desestimar la importancia que los rasgos tienen en la definición del liderazgo.
- *Teorías conductistas (Escuela de estilos de liderazgo).* Se pasa de analizar lo que el líder 'es' a lo que el líder 'hace', y ésta es su mayor aportación. Para esta escuela la conducta (comportamiento, acciones, modos de relacionarse,...) es la que determina el liderazgo. Intentan definir el mejor estilo de liderazgo relacionándolo con la participación, o con la orientación hacia las tareas y las personas.
- *Teorías situacionales y contingenciales.* Parten de que no existe un mejor estilo de liderazgo válido universalmente, 'todo depende de la situación', y ésta es una consideración importante. Las críticas genéricas que se le pueden hacer a las teorías enmarcadas en esta corriente son: 1) Amplitud del número de variables - los modelos deberían abarcar el mayor número de variables posible para que los resultados no sean muy limitados. 2) No se puede crear un modelo para cada situación - debería existir un paradigma lo suficientemente amplio para que pudiera aplicarse a cualquier situación.

Las citadas escuelas no se plantean explícitamente si el líder debe ser ético o no. Podríamos añadir a las anteriores los estudios sobre el *liderazgo carismático*. Carisma es una palabra griega que significa don divino. A los poderes que no se pueden explicar claramente por medios lógicos se les suele denominar carismáticos. El liderazgo carismático sería: la habilidad para influir a los seguidores basada en un don y en unos poderes que escapan al entendimiento. Mucha gente identifica liderazgo con liderazgo carismático. Al pensar en líderes normalmente nos fijamos en personajes (Hitler, Gandhi,...) que comparten esta característica, ese 'no sé qué' que suelen decir algunos cuando se les pregunta en qué consiste el liderazgo.

Con relación al liderazgo carismático, Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) señalan que hay que entenderlo como una interacción de características: del líder (visión, habilidades retóricas, construcción de imágenes y confianza, liderazgo personalizado); de los seguidores (identificación con el líder y la visión, elevación de los niveles emocionales, deseos de subordinación al líder, sentimientos de empowerment) y de la situación (es más probable que aparezca en situaciones de crisis o interdependencia de las tareas).

Cuando hablamos de carisma cabe señalar que éste puede tener un 'lado oscuro'³. Por las características de los líderes carismáticos (magnetismo personal, visión, capacidad de desarrollar sentimientos de poder en los otros...) fácilmente podemos caer en la tentación de concluir que son los mejores líderes y que éste es un estilo a imitar y desarrollar por todos los líderes. Sin embargo, hay que recordar que no

³ Nos parece muy sugerente para comprender este lado oscuro del liderazgo el artículo de Gemmill y Oakley (1992).

necesariamente son buenos líderes. Dado que es mayor el componente emocional que el racional pueden ser peligrosos. Empezamos aquí a introducir aspectos éticos.

PARADIGMAS ACTUALES DE LIDERAZGO⁴

Tal y como hemos señalado, a partir de los años 1980s se da un punto de inflexión en los estudios de liderazgo. Si tuviéramos que dar una razón de esto señalaríamos que se encuentra en un cambio paralelo en la consideración de las personas dentro de las organizaciones. Y esto, ¿por qué? Por un lado se empieza a tener en cuenta la dignidad de las personas. Y por otro, se empieza a percibir la mayor cualificación y preparación de la fuerza laboral. Los trabajadores cada vez están más preparados, más formados.

Esto significa que se cae en la cuenta de que a las personas no se les puede manipular, engañar, obligar,... o, al menos, no permanentemente. Empieza a ser importante el dotar de sentido el trabajo y el dar ejemplo. No vale el 'Haz lo que digo pero no lo que hago'. Las personas empiezan a ser muy sensibles hacia las incongruencias y las injusticias.

Y todo esto hace que empiecen a perder fuerza los paradigmas mencionados en el apartado anterior y empiezan a surgir otros nuevos. Entre éstos, sobre todo, destacaríamos dos:

Por un lado el que intenta distinguir entre las figuras de *líder* y *manager*, y trata de ver si son figuras que se pueden dar en una misma persona o no. Por otro lado, el que contrapone el *liderazgo transaccional* al *transformador*.

Líderes y managers ¿son diferentes?⁵

Dentro de este paradigma nos encontramos con dos posturas diferentes. Por un lado, *Zaleznik* (1977, 1991) que cree que, si bien no son dos figuras imposibles de conciliar en la misma persona, parece que responden a dos tipos diferentes de persona, porque lo que facilita la aparición de uno se opone al otro. Y por el otro, *Kotter* (1990) que las ve como figuras complementarias. En lo que coinciden ambos autores es en que en las empresas hay, parafraseando a Kotter, mucha gestión y poco liderazgo. Se ha puesto demasiado énfasis en lo cuantitativo, olvidándose de los aspectos humanos.

Para el tema que nos ocupa, si el líder debe ser ético o no, nos interesa presentar la *tesis de Zaleznik* (1991). Veamos cuáles son los tres rasgos del liderazgo que reclama como necesario para las empresas:

- *Sustancia del liderazgo e imaginación.* La sustancia del negocio es el negocio y para eso hace falta talentos concretos. El liderazgo versa sobre lo que hay que hacer. No basta sólo con los roles sociales o las relaciones humanas, hace falta una tarea útil que realizar. No se trata sólo de tener 'don de gentes'. Imaginación es la capacidad de advertir y aprovechar las oportunidades. La imaginación puede ser industrial, financiera o comercial.

⁴ Para tener una buena visión de lo que implican estos nuevos paradigmas véase Aranzadi (2000), ya que ofrece un recorrido por una amplia y actual bibliografía sobre temas de liderazgo.

⁵ Así reza el título de un artículo de Zaleznik (1977), que figura entre los clásicos de la revista Harvard Business Review.

- *Influencia personal.* La ‘mística del management’ es la negación de la influencia personal. Hay muchas formas de influencia: entre iguales, entre distintos,... El líder suscita emociones positivas, tiene capacidad de influir sobre las creencias y los comportamientos de sus seguidores. Se dice de él que tiene carisma. El carisma es ambivalente. Puede crear dependencia, pero cuando se pone al servicio de una buena finalidad es positivo. La influencia personal es liderazgo, no cuando sirve sin más para aumentar el ego del líder disminuyendo el de sus seguidores, pero sí cuando promueve el crecimiento de los seguidores y la prosperidad de la empresa.
- *Dimensión moral.* Para evitar los peligros de la manipulación acude a la dimensión ética del liderazgo. Hoy se habla mucho de ética, en parte debido al aumento de fraudes y corrupciones. Se está extendiendo la tendencia de la alta dirección a negar sistemáticamente su responsabilidad. La culpa siempre está en escalones inferiores. Esta denegación de responsabilidad vicia la noción misma de liderazgo.

Como podemos observar para Zaleznik (1991) el líder necesariamente tiene que ser ético. Después de señalar que en las organizaciones ha habido un olvido por lo humano reclama un nuevo liderazgo, un liderazgo con tres pilares fundamentales: la competencia (el saber lo que se hace), la influencia personal puesta al servicio de las personas y de la organización, y la dimensión moral. Si nos fijamos en el segundo y el tercer pilar claramente están aludiendo a que al componente ético del liderazgo. No basta con que el líder conozca el negocio, con que sea bueno en el campo en que trabaja, debe ser ético.

Liderazgo transaccional vs liderazgo transformador

La diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador⁶ se le atribuye a Burns (1978). Posteriormente Bass (1985) ha desarrollado ampliamente el liderazgo transformador.

La base del liderazgo transaccional es el intercambio. El líder transaccional reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios y promesas por esfuerzo. Responde a los intereses de los trabajadores si esto responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo, el trabajo, que conduce al desempeño esperado.

Sin embargo, el liderazgo transformador, parafraseando a Bass (1985), es tal que conduce a un desempeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses. Además, produce el llamado ‘efecto dominó’. Es un liderazgo que transforma la organización, que se ‘contagia’. En un seminario sobre liderazgo transformador al que asistimos un participante puso un símil que representa muy bien este efecto. Imaginemos una torre de copas de champán. Si vertemos champán en la copa de arriba, a medida que ésta se desborda va llenando las de las filas inferiores. Algo así ocurriría con el liderazgo transformador. El líder transformador sabe ‘sacar’ el líder que todos tenemos⁷.

⁶ El liderazgo transformador tiene muchas semejanzas con el liderazgo promovido por valores que presentan Badaracco & Elsworth (1989).

⁷ Evitamos aquí entrar en un debate que suele estar presente al hablar de liderazgo: ¿el líder nace o se hace?. Nosotros somos de la opinión de que el líder se hace. Entendemos, tal y como señala Bennis

Con relación al tema que nos ocupa, Burns (1978) señala que el liderazgo transformador es un liderazgo moral. Entiende el liderazgo como un proceso liberador y potenciador de las personas, como un liderazgo elevador de las necesidades. En este punto difieren Bass y Burns. Para Burns sólo existe transformación cuando ésta es positiva, elevadora. Para él Hitler nunca sería un líder transformacional. “El liderazgo transformador, en última instancia se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto del líder como del colaborador, y por tanto tiene un efecto transformador en ambos” (Burns, 1978, p.20). Sin embargo, para Bass el liderazgo transformacional no es necesariamente beneficioso.

¿QUÉ OPINAN LOS COLABORADORES?

Hemos indicado que *el liderazgo es un proceso de atribución*. Por tanto, tiene sentido preguntar a los colaboradores qué es lo que diferencia al líder del que no lo es, qué es lo que más valoran en los mismos. Esto hicieron Kouzes y Posner (1987) y lo confirmaron en un estudio posterior (1993). Encontraron una gran coincidencia en las respuestas. Vamos a presentar las cuatro cualidades más destacadas:

- *Honradez*. Es la cualidad más demandada, y con diferencia. No es cuestión sólo de parecer, sino también de ser. La honradez es como la fama, se construye ladrillo a ladrillo. Queremos líderes dignos de confianza.
- *Previsión del futuro*. Se sigue a quien sabe a dónde va. No supone tener una capacidad superior y separada de la realidad. No se trata de tener ‘poderes especiales’. Se trata de tener objetivos a medio y largo plazo.
- *Inspiración*. Los líderes han de ser enérgicos, entusiastas y positivos sobre el futuro. Esto se contagia y hace que la gente se alinee en una dirección.
- *Competencia*. No es necesario que el líder sea el que más sepa del tema, pero sí ha de saber lo que se hace.

Como podemos ver no sólo los nuevos paradigmas reclaman un liderazgo ético, si preguntamos a los colaboradores también coinciden en la dimensión ética como aspecto fundamental del liderazgo. Cuando se les pregunta a los colaboradores qué piden a un líder, sobre todo resaltan la honradez (fue la cualidad más destacada y con mucha diferencia sobre las otras). Si nos fijamos en las otras tres características podemos ver similitud con los otros dos rasgos que señala Zaleznik (1991) además del liderazgo moral. Los colaboradores quieren un líder con visión de futuro y que les inspire, que sepa a dónde va y les anime a ir en esa dirección. Zaleznik (1991) nos hablaba de la influencia personal encaminada a hacer crecer a las personas y a la organización. Un líder con una visión de futuro que sabe transmitirla y hacerles partícipes a sus colaboradores de la misma posee una gran influencia personal. Además, no trata de llevar a sus colaboradores hacia donde quiere sino que se pone al servicio de una visión que integra a los trabajadores y que busca una organización mejor. Los colaboradores piden competencia, Zaleznik (1991) mencionaba el liderazgo sustantivo, que viene a ser lo mismo.

EL LIDERAZGO ES ÉTICO O NO ES

(1990), que el proceso de llegar a ser líder es como el de convertirse en persona bien integrada.

Hemos llegado a la conclusión que anunciábamos al comenzar: el liderazgo es ético o no es. ¿A quién seguimos? ¿En quién confiamos? ¿Con quién nos identificamos? Como solemos decir a los alumnos, las relaciones empresariales están basadas en la confianza. Si los fraudes, la corrupción, los sobornos, la falta de ética en definitiva, fueran la regla y no la excepción, ¿cómo serían las relaciones comerciales, e incluso nos atreveríamos a decir las personales?. Cuando compramos algo, cuando firmamos un contrato, cuando establecemos una relación lo hacemos sobre la base de la confianza y de la justicia⁸. Asumimos una equivalencia de las contraprestaciones, una equivalencia entre lo que damos y lo que recibimos. Asumimos que la otra parte también actúa de buena fe. Y aun suponiendo que todo lo que acabamos de decir no fuera del todo exacto, ¿cuál es el escenario deseable? ¿Cuál es el motor que puede cambiar las empresas e incluso el mundo? Yo tengo mi propia respuesta: la integridad, la honestidad, la ética, que debe regir a aquellos que nos dirigen.

Bibliografía

- Aranzadi, Dionisio, “El arte de ser líder empresarial hoy”, 2ª edición, Universidad de Deusto, Bilbao, 2000.
- Badaracco, Joseph L. y Elsworth, Richard R, “Leadership and the quest for integrity”, Harvard Business School, Boston, 1989.
- Bass, Bernard M, “Leadership and Performance Beyond Expectations”, The Free Press, Nueva York, 1985
- Bass, Bernard M, “Bass and Stodgill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications”, 3ª edición., The Free Press, Nueva York, 1990.
- Bennis, Warren, “Cómo llegar a ser líder”, Norma, Bogotá, 1990.
- Burns, James McGregor , “Leadership”, Harper & Row, Nueva York, 1978.
- Gemmill, U. y Oakley, J., “Liderazgo: ¿un mito social alienante?”, *Capital Humano*, nº 48, pp.32-40, septiembre de 1992.
- Gibson, James J., Ivancevich, John M. y Donnelly, James H., “Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”, 8ª edición Irwin, Madrid, 1996.
- Kotter, J. P., “El factor liderazgo”, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z., “The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations,” Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z., “Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Pascual Pacheco, Roberto, “Liderazgo y participación: mitos y realidades”, Universidad de Deusto, Bilbao, 1987.
- Zaleznik, Abraham, “Managers and leaders: are they different?”, *Harvard Business Review*, pp. 67-78, mayo- junio de 1977
- Zalenik, Abraham, “La mística del management”, Grijalbo, Barcelona, 1991.

⁸ Este punto debería ser matizado en función del distinto poder que pueden tener las partes y que puede condicionar la relación.