

## **CLAVES QUE FAVOREZCAN LA POTENCIACIÓN DE UN LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

**Ginés Santiago Marco Perles**

Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política  
Universidad de Valencia

---

Desde la última década del siglo XX, España está asistiendo a una irrupción sin precedentes de Organizaciones del Tercer Sector. Las razones de este fenómeno son múltiples, pero podrían englobarse en una creciente sensibilización de la ciudadanía española ante los problemas que acechan a los países en vías de desarrollo y a las desigualdades lacerantes del llamado “Primer Mundo”. Esta mayor sensibilización viene motivada, a su vez, por dos elementos: por una parte, por la presencia activa de los medios de comunicación social que han hecho posible “acercar” a la población española los sufrimientos de grandes masas de población que huyen de la guerra y de la miseria, y por otra parte, por la convicción de que la actuación de los poderes públicos deviene estéril si no viene acompañada de un *compromiso efectivo* de los propios ciudadanos, a la hora de asumir ciertas responsabilidades.

En cualquier caso, una vez transcurrido el período de advenimiento de las organizaciones del Tercer Sector, deberíamos transitar a un período que podríamos llamar de “madurez” o de “consolidación”. La tesis de este artículo es que la madurez de tales organizaciones está ligada al ejercicio de un *liderazgo ético* que se proyecte “hacia dentro” y “hacia fuera” de las propias organizaciones. “Hacia dentro” de la propia organizaciones para que éstas dispongan de los mecanismos apropiados que les permitan: 1) lograr una plena integración de sus miembros, y 2) alcanzar una adecuada coordinación de las tareas, que posibiliten la prestación de servicios de calidad. “Hacia fuera” de la propias organizaciones para proporcionar a la sociedad actual, el referente cívico y moral que se echa en falta, y sin el cual deviene imposible todo intento de articulación y cohesión de una sociedad tan compleja y multicultural como la del siglo XXI.

### **Introducción**

En las últimas décadas, el mundo de las organizaciones viene sufriendo cambios de profundo calado, en los que subyacen tendencias tales como la globalización de la economía, el desarrollo de nuevas tecnologías, el incremento de la complejidad de todos los procesos ligados a la producción de bienes y servicios, así como un frenético ritmo de cambio, tanto por parte de la oferta (innovación) como por parte de la demanda (los gustos y las exigencias de los destinatarios de los bienes y servicios).

En este marco de referencia, las organizaciones desarrollan estrategias que ponen énfasis en la flexibilidad, siendo cada vez más abiertas y dependientes de recursos como la reputación, los conocimientos y las habilidades que residen en las personas, la red de relaciones, etc. Estos cambios afectan al diseño de las organizaciones, que en la actualidad cuentan con un mayor porcentaje de trabajadores formados y un elevado grado de descentralización.

En el centro de este proceso de cambio se hallan los directivos y su labor. El contexto actual supone que la jerarquía pierde importancia a favor de las redes de relaciones entre iguales, a la vez que la diferencia entre directivos y no directivos se ha hecho más borrosa en lo que atañe a la información manejada, control sobre recursos y acceso a relaciones externas.

Un caso paradigmático de este cambio organizativo lo constituye la Gestión de la Calidad Total (en adelante, GCT). Su implantación se ha convertido durante la última década en un auténtico fenómeno tanto en el ámbito de la empresa como en el de la educación, la sanidad o la gestión pública.

Sin embargo, el mundo de las organizaciones del llamado “Tercer Sector”<sup>1</sup>, que engloba a fundaciones, asociaciones, organizaciones de voluntariado, etc., apenas si ha sido sensible a la recepción de la GCT. La explicación del dato anterior es comprensible si nos atenemos a la novedad que supone la aparición de tales organizaciones, pero si queremos transitar hacia la madurez de las mismas convendrá que se potencie una metodología rigurosa en el trabajo, que posibilite la consecución de un liderazgo ético. En caso contrario, corremos el riesgo de que la presencia de las organizaciones del Tercer Sector acabe convirtiéndose en un fenómeno coyuntural que no se prolongue a través del tiempo.

La GCT puede convertirse en una herramienta útil de gestión para las organizaciones del Tercer Sector, al igual que lo ha sido y lo está siendo para realidades tan complejas y heterogéneas entre sí como son el mundo de la empresa y el de la gestión pública. Ahora bien, el éxito de la implantación de los programas de la GCT en las organizaciones del Tercer Sector está condicionado a que se valoren las peculiaridades que singularizan a tales organizaciones respecto a otras formas organizativas.

En el presente trabajo, a lo largo de los capítulos sucesivos, me propongo analizar el alcance y los límites que presenta la aplicación de los principios rectores de la GCT en la realidad de las organizaciones del Tercer Sector. Pero antes de adentrarnos en tales cuestiones convendrá que en el próximo capítulo analicemos tales principios como paso previo para su posterior aplicación.

## **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT)**

Aunque existen diferentes enfoques de gestión de la calidad<sup>2</sup>, escapa a los objetivos del presente trabajo describirlos. Aquí nos centraremos en el más amplio, denominado "Gestión de la Calidad Total". Se trata de un enfoque que se distingue por su carácter dinámico y *multidimensional* (Oakland, 1989), que concibe la empresa como un sistema abierto en constante relación con proveedores, clientes y otros *stakeholders* (Besterfield et al., 1995) y que se apoya en unos principios básicos mayoritariamente admitidos (cfr. Tabla 1).

---

<sup>1</sup> Con el término “Tercer Sector” se entiende aquel conjunto de organizaciones que están caracterizadas por “una alta motivación altruísta que induce a los sujetos a individualizar necesidades colectivas no atendidas suficientemente por la acción del Mercado o el Estado, y a transferir recursos productivos (trabajo, capital o actividades empresariales) para contribuir a satisfacerlas”. Cfr: Bassanini y Ranci (1990), pág.18.

<sup>2</sup> Siguiendo a Dale, Boaden y Lascelles (1994), podemos encontrar cuatro enfoques de la gestión de la calidad: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. En este esquema, ampliamente aceptado, cada nuevo enfoque abarca a los que le preceden.

Tabla 1. Principios de la gestión de la calidad total (GCT)

PRINCIPIOS	CONTENIDO
• Satisfacción del ciudadano	Objetivo prioritario de la GCT cuando se aplica en las organizaciones del Tercer Sector es la <i>satisfacción del ciudadano</i> y la adaptación a sus deseos y necesidades.
• Implicación, compromiso y liderazgo de la dirección	Sin el compromiso por parte del director general y sus colaboradores, y sin el liderazgo y el empuje necesario los cambios en la organización no se producirán y, de producirse, no tendrán el calado suficiente como para permanecer en el tiempo.
• Administración basada en hechos	Se establecen indicadores de medida que resultan claves para el cumplimiento de algunos principios de la GCT: la implicación y el compromiso, la adaptación al destinatario del servicio o la mejora continua.
• Control y administración de tareas por aquellos que las realizan	Se delega la planificación, ejecución y control de las tareas en aquellos que poseen más información y conocimientos en relación con cada actividad y con las decisiones que deban ser adoptadas.
• Mejora continua	Mejora continua de procesos y productos en orden a satisfacer cada vez mejor las necesidades del cliente
• Cooperación	La cooperación entre diferentes miembros de la organización mejora la comunicación <i>en y entre</i> las diferentes unidades y aumenta la capacidad de respuesta a los cambios.
• Objetivos y propósito estratégico de la organización	Formulación clara de una estrategia a largo plazo, en la que se planteen objetivos en términos de mejora de la calidad y que permitan satisfacer las necesidades de los diversos <i>grupos de interés</i> que se relacionan con la organización.
• Trabajo en equipo	Posibilita la participación de los miembros de la organización en la resolución efectiva de problemas y se convierte así, en un dispositivo clave para conseguir la excelencia.
• Formación	Provee a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos poseen las aptitudes requeridas para <i>aplicar una filosofía de la mejora continua</i> en la que puedan tomar parte.
• Cambio cultural	Da soporte a la participación y la mejora continua en todos los niveles y áreas de la organización. Algunos síntomas visibles son: - cada persona está comprometida para satisfacer a su cliente, externo o interno; - los errores son vistos como oportunidad de

	mejora - valores como la honestidad y la sinceridad son práctica diaria de la vida de la organización.
--	---

El análisis de estos principios permite afirmar que nos encontramos ante un enfoque global de dirección, en la medida en que, como filosofía de gestión, cambia actitudes y formas de realizar actividades, estableciendo un marco cultural común. Al mismo tiempo, integra todos los programas de la organización con los objetivos de quienes la gobiernan y todo ello, dentro del marco de la dirección estratégica de la misma (Conti, 1993; James, 1996).

De entre los principios fundamentales de la GCT, hay que destacar precisamente el importante papel que se concede a la dirección. Todos los autores coinciden en señalar que sin su concurso, es imposible la efectiva implantación y funcionamiento del sistema<sup>3</sup>. En este contexto, vamos a analizar en este artículo qué papel se asigna a los directivos en el proceso de cambio y, en concreto, si es necesario su liderazgo para llevar a buen puerto el proceso de implantación. Para realizar esta tarea es necesario contar con un marco de trabajo en el que quede claro qué se entiende por directivo, cuáles son sus tareas y qué capacidades necesita para desempeñarlas. Desde este marco estaremos en condiciones de analizar las repercusiones que tiene la implantación de un sistema de GCT en el rol de los directivos.

## LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Para dar respuesta a las funciones de la Dirección, podemos optar por una amplia gama de tareas que diversos autores describen<sup>4</sup>. En este trabajo nos apoyaremos en la aportación de Mintzberg porque reúne, al menos, los siguientes requisitos: 1) es un modelo de dirección que se basa en la observación, lo que puede facilitar su uso aplicado en investigaciones de carácter empírico; 2) desciende a un nivel operativo, lo que nos permite analizar con posterioridad los cambios que sufre la tarea directiva en los procesos de implantación de la GCT; y 3) es un modelo integral de dirección, pues incluye tanto a la persona que ocupa el cargo como al marco y al contenido del propio puesto de trabajo.

Mintzberg asigna tres funciones al directivo: 1) de relaciones interpersonales; 2) de información; y 3) de decisión o acción. Las tres funciones descritas se desagregan en diez roles concretos, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. *Los roles del directivo*

ROL	CONTENIDO
CABEZA VISIBLE	Actúa como símbolo y representante de la organización, debido a su status y a su autoridad formal.
LÍDER	Orienta y motiva a las personas de su unidad y define el

<sup>3</sup> Prueba de ello es la importancia capital que se concede al liderazgo de la dirección en los tres modelos de excelencia empresarial con más difusión, a saber, el Malcolm Baldrige, el Deming y el modelo de la EFQM.

<sup>4</sup> Se puede encontrar una recopilación de las mismas en Mintzberg (1983).

	clima de trabajo.
ENLACE	Hace referencia a la red de contactos que el directivo mantiene con individuos, grupos y organizaciones ajenos a la organización o a la unidad que dirige.
MONITOR	Busca información a través de canales formales e informales para comprender qué ocurre en el seno de la organización y en el entorno. Ello le permite articular un modelo cognitivo y detectar las amenazas y oportunidades que la organización afronta.
DIFUSOR	Transmite la información del exterior hacia el interior de la organización. A través de este rol, el directivo gestiona el grado de descentralización de la toma de decisiones y actúa como escudo frente a toda información contraproducente.
PORTAVOZ	Proyecta información hacia el exterior de la unidad u organización. De esta labor depende, en gran parte, la capacidad de la organización para captar los recursos que necesita del exterior.
EMPRENDEDOR	Desarrolla la fase de <i>inteligencia y concepción</i> de los principales proyectos de cambio controlado que se dan en el seno de la organización.
GESTOR DE ANOMALÍAS	Se encarga de concebir la respuesta de la organización ante imprevistos de importancia.
ASIGNADOR DE RECURSOS	Concede todo tipo de recursos (dinero, material, activos intangibles, etc.), a través de la programación del tiempo, del trabajo y de la autorización de acciones.
NEGOCIADOR	Se deriva de los roles anteriores, ya que la negociación implica la toma de decisiones que supone, a su vez, el compromiso de recursos.

En el próximo capítulo se analizarán los cambios y las repercusiones que se producen en los roles del directivo tras la implantación de la GCT.

### **CAMBIOS EN EL ROL DE LA DIRECCIÓN TRAS LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT)**

Como se refleja gráficamente en la Tabla 3, y a partir de los roles descritos por Mintzberg (1983), podemos afirmar que la implantación de los sistemas de GCT refuerza aquellos papeles relacionados con las tareas de *concepción*, a la vez que se dejan de realizar o se pasan a compartir las tareas más relacionadas con el ejercicio del poder.

El estudio de la literatura de GCT corrobora, a dos niveles, el análisis de las repercusiones que estos procesos tienen sobre el rol del directivo. Por una parte, el papel de la alta dirección sigue siendo visto como elemento imprescindible en las tareas de *concepción*. En otras palabras, es responsabilidad *indelegable* de ésta el diseño de la estrategia y de un conjunto de objetivos en los que esté presente la calidad. En este sentido, se considera que el papel de la alta dirección es un

factor clave de éxito y se espera que difunda los principios de la GCT con el ejemplo, a través de la formación y de la participación en las actividades de mejora y de reconocimiento de logros (Conti, 1993).

Tabla 3. *Cambios en el rol de los directivos tras la implantación de un sistema de GCT*

<b>ROL</b>	<b>SENTIDO DEL CAMBIO</b>
CABEZA VISIBLE	Se erige en punto de referencia tanto para el entorno como para los miembros de la empresa
LÍDER	Aparece como motivador de los miembros de la organización y promotor de equipos de trabajo
ENLACE	Aunque continúa desarrollando esta tarea - especialmente para fomentar la cooperación con cooperadores y clientes -, ahora la comparte con otros miembros de la empresa que no desarrollan tareas de dirección.
MONITOR DIFUSOR PORTAVOZ	Estos papeles continúan siendo asumidos por los directivos. Sin embargo, ahora los comparten con otros miembros de la empresa. Es quizá el papel de portavoz el que siguen desarrollando de un modo más exclusivo.
EMPRENDEDOR	Este rol gana importancia tras la implantación de la GCT. Se trata de una tarea de concepción relacionada con las capacidades cognitivas de los directivos.
GESTOR DE ANOMALÍAS	Esta labor ahora es desarrollada por otros miembros de la organización y, de forma especial, por los equipos de trabajo.
ASIGNADOR DE RECURSOS	Continúa ejerciendo este rol, pero con finalidades distintas. Ahora lo hace como facilitador de la labor de otras personas o de los equipos de trabajo.
NEGOCIADOR	Esta tarea es desempeñada por la dirección, pero compartida con personas que ocupan cargos no directivos.

Pero, si bien es cierto que en la labor directiva han ganado importancia las tareas de *concepción*, es en las de *ejecución* donde la incertidumbre es mayor y se plantean cuestiones de profundo interés. Si las fuentes de poder tradicionales se han reducido, parece lógico pensar que sólo queda un camino para conseguir que las cosas se hagan, y es mediante el desarrollo del liderazgo (Pérez-López, 1998). En efecto, es mediante *el ejercicio del liderazgo* donde se espera que los directivos sean capaces de fomentar la comunicación abierta y de doble vía entre todos los miembros de la organización, y entre éstos y el exterior. Pero lo más importante y, a la vez, lo más difícil, es la *necesidad de cambiar el rol de controlador por el de motivador*.

Por otra parte, con la implantación de la GCT *se producen cambios también en las estructuras organizativas*. Estos cambios se concretan en una reducción en el grado de especialización horizontal y vertical de los puestos, con el objeto de que los trabajadores desarrollen mentalidad de proceso y comprendan la trascendencia de su trabajo sobre el de otros y sobre el *output* final (Conti, 1993).

Asimismo, *se incrementa el grado de formación de todos los trabajadores de la empresa*. El objetivo es que las personas sean capaces de desarrollar su tarea, de tomar decisiones sobre la misma y de mejorarla de forma continua aprendiendo de las experiencias propias y ajenas, tanto de

dentro como de fuera de la organización. Éste es uno de los factores clave del éxito de la GCT (Oakland, 1989).

Otro cambio relevante se traduce en la necesidad de *incrementar la socialización de los individuos a través de una cultura y un conjunto de valores compartidos*. Se trata de desarrollar un potente mecanismo de coordinación que facilite la descentralización al mismo tiempo que permita mantener la unidad de propósito de la organización.

En lo que se refiere a los criterios para agrupar a las unidades, éstas se orientan al proceso y al cliente en vez de a la función. Es importante derribar barreras inderdepartamentales y facilitar la cooperación entre todos los miembros de la organización (Conti, 1993).

Sin embargo, el cambio más importante que se produce en las organizaciones es la *descentralización*, tanto en sentido vertical como horizontal. La implantación de la GCT supone que todos los miembros de la organización *autocontrolan* su trabajo y poseen autonomía para tomar decisiones. La razón de esto hay que buscarla en la premisa que afirma que las decisiones deben ser tomadas por quien está más cerca del problema o por quien posee la información más adecuada (Conti, 1993). La descentralización de carácter horizontal se produce desde la jerarquía y los puestos técnicos hacia los equipos de trabajo (Ishikawa, 1986).

## CONDICIONES NECESARIAS

Tras este análisis, no resulta sorprendente que la mayoría de los autores de Calidad Total coincidan en señalar que una de las condiciones necesarias para la efectiva implantación de estos sistemas es la *implicación, compromiso y liderazgo* de la dirección. Al parecer, es éste el único camino para lograr la implicación de todos los empleados en la mejora continua.

Sin embargo, no podemos dejar de señalar que dichos cambios significan para los directivos un nuevo escenario en el que, a la vez que se convierten en protagonistas clave para el éxito del cambio, ya no disponen de una parte importante de las bases tradicionales del poder - control de la información, de los recursos, capacidad de toma de decisiones, capacidad para influir en el futuro profesional de los subordinados, capacidad de coerción, etc.-.

Llegados a este punto, es necesario notar que, al señalar el papel clave de la dirección en estos procesos, la literatura de calidad trata como un mismo factor de éxito los tres elementos antes mencionados: la implicación, el compromiso y el liderazgo de la dirección, sin realizar mayores distinciones. Surgen entonces numerosas cuestiones que la literatura no responde: ¿Se trata de una falta de precisión terminológica o se están utilizando los tres términos como sinónimos?. ¿Es verdaderamente necesario el "liderazgo" de la dirección en un proceso de implantación de la Gestión de Calidad Total? ¿Cabe la posibilidad de que sea suficiente con el "compromiso" firme y explícito de la dirección?.

En mi opinión, para responder a esas cuestiones, antes conviene aclarar qué se entiende por liderazgo en la literatura de GCT y cuáles son los contenidos que se asignan a este concepto. Asimismo, es necesario diferenciar adecuadamente "liderazgo" de "compromiso" de la dirección, y también aclarar las limitaciones de este último término. La tesis que se defenderá en las próximas secciones de este artículo es que sólo desde la consideración de la dimensión ética del liderazgo es posible deslindar ambos conceptos. Pero antes de justificar esta tesis, me propongo estudiar qué papel se le ha concedido a la ética en las diferentes teorías de liderazgo.

## "LIDERAZGO" Y "COMPROMISO DIRECTIVO": ¿EQUIVALENCIA O DIVERGENCIA?

Como se ha señalado anteriormente, aunque se encuentra cierta unanimidad en la literatura a la hora de señalar el papel clave que le corresponde a la dirección en el proceso de implantación de la GCT, es necesario notar la disparidad con la que es tratada la cuestión por los diferentes especialistas en Calidad (Cfr. Tabla 4). Entre los autores, encontramos algunos que señalan la importancia del *compromiso* de la dirección, mientras que otros se refieren a la generación de una cultura corporativa, o a la eliminación de las barreras que impiden que la gente haga su trabajo con orgullo; algunos señalan que la responsabilidad de la dirección es *motivar*, mientras que otros sostienen que la función de la dirección es *convencerse y convencer* de la necesidad de cambio.

Tabla 4. Roles de la dirección tras la implantación de la GCT

PAPEL DE LA DIRECCIÓN	AUTORES
· Dar prioridad a los objetivos relacionados con la calidad en el proceso de asignación de recursos y respaldar a quienes realicen acciones tendentes a su consecución.	Porter y Parker (1993)
· Generar una cultura corporativa que facilite la <i>implicación</i> de todos los empleados y la mejora continua.	Black y Porter (1995) Oakland (1989)
· Eliminar aquellas barreras que impiden que la gente haga su trabajo con orgullo.	Deming (1989) Feigenbaum (1994)
· <i>Motivar</i> a las personas que integran la organización.	Hoffher, Moran y Nadler (1994)
· <i>Convencerse y convencer</i> de la necesidad de cambio.	Teboul (1991)

Junto a las posturas descritas, se encuentran un conjunto de autores que hablan específicamente de la *necesidad del liderazgo de la dirección*<sup>5</sup> asignándole un papel clave en el éxito o fracaso del proceso de implantación. No obstante, entre estos autores podemos distinguir dos grupos:

- 1) Por una parte, aquellos que no realizan una distinción clara entre el papel del líder y el del directivo (Cfr. Tabla 5). Estos autores no alcanzan a vislumbrar que el *compromiso de la dirección* es un término menos amplio que el de *liderazgo de la dirección*. Dicho con otras palabras, un directivo que es líder está comprometido, pero un directivo comprometido no tiene por qué ser líder.

<sup>5</sup> Ciampa (1993); Dean y Evans (1994); Galgano (1993); Goetsch y Davis (1994).



Tabla 5. Algunos enfoques recientes de liderazgo en GCT (I)

CONCEPTO	CONTENIDO	AUTORES
· Identifican liderazgo con la función de dirección y al líder con la persona del Director General.	· Del líder se espera que: - conozca los factores clave del éxito del negocio - domine la información necesaria - tenga capacidad de innovación y decisión - sea una persona íntegra	Crosby (1994) Deming (1989) Feigenbaum (1994) Galgano (1993)
· Los líderes desarrollan y comunican valores	· Del líder se espera que: - desarrolle y comunique los valores corporativos - impulse estrategias que motiven - fomente una efectiva participación de todos los empleados	Dean y Evans (1994) Oakland (1993)

- 2) Por otra parte, encontramos también un grupo de autores que sí distingue entre el concepto de "compromiso directivo" y el de "liderazgo", resaltando la importancia de éste último. Las aportaciones son igualmente dispares, encontrando autores que se apoyan en distintas teorías del liderazgo (cfr. Tabla 6) y que ofrecen descripciones distintas del papel del líder. Como se puede observar, existe un avance significativo, ya que se discrimina con claridad la figura del líder de la del directivo.

Tabla 6.- Algunos enfoques de liderazgo en GCT(II)

Enfoque subyacente	Contenido	Autores
Carismático	· Se desarrolla en el ámbito de lo emocional. La labor del líder pasa por comprometer voluntades, apelando a los sentimientos de los miembros de la organización.	Ciampa (1993)
Relacional	· La misión del líder supone crear un entorno que permita la consecución conjunta de objetivos democráticamente establecidos, facilitando un <i>gobierno compartido</i> .	Cook (1998)
	· El líder posee una visión clara y es capaz tanto de	

Transformacional	<p>comunicarla como de vivirla de modo ejemplar y honesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El líder es capaz de generar un ambiente en el que no hay lugar para el miedo y sí para la comunicación transparente y la creatividad.</li> <li>· El líder desarrolla en sus seguidores comportamientos tales como la escucha activa y la empatía, y fomenta la comunicación cara a cara.</li> </ul>	Goetsch y Davis (1994)
Servicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se establece una diferencia entre los conceptos de autoridad y poder.</li> <li>· El ejercicio conjunto de la autoridad y del poder en las dosis necesarias y en el momento adecuado posibilita que el cambio suceda.</li> <li>· La fuente de la autoridad proviene de la transparencia y la racionalidad en la toma de decisiones y en la percepción de que se está actuando con buena voluntad.</li> </ul>	Wells (1998)

Llegados a este punto conviene aclarar qué es lo que implica el *compromiso de la dirección* en contraste a lo que subyace en el concepto de *liderazgo*.

El *compromiso de la dirección* implica que ésta realizará una asignación de recursos eficiente y dará su respaldo -utilizando el poder- a quienes se encargan de desarrollar el proyecto. Sin embargo, *el liderazgo implica cuestiones de mayor calado que tiene que ver no sólo con lo que se hace sino con el por qué se hace*.

Para seguir adelante con el estudio del liderazgo es necesario establecer antes una definición del concepto. Según Ciulla, las múltiples definiciones que se han dado a lo largo del siglo XX sobre el fenómeno del liderazgo vienen a decir fundamentalmente lo mismo: "el liderazgo tiene que ver con alguna relación de influencia por la que una persona logra que otras hagan algo"<sup>6</sup>. Donde las definiciones difieren es en *cómo* los líderes motivan a sus seguidores, y en *quién* tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización. Por ejemplo, una definición de los años veinte dice que "el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquéllos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación"<sup>7</sup>. En los años noventa se ha definido el liderazgo como "una relación de influencia

<sup>6</sup> Ciulla, J. (1995): "Leadership Ethics: Mapping the territory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº 1, pp. 5-28.

<sup>7</sup> Moore, B. V. (1927): "The May Conference on Leadership", *Personnel Journal*, vol. 6, p. 124. (cit. por Rost)

entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos"<sup>8</sup>.

A nuestro entender, la falta de acuerdo que se aprecia en la literatura sobre liderazgo en torno a *¿cómo* los líderes motivan a sus seguidores? y *¿quién* tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización?, son debidas a que la influencia que el líder tiene sobre sus seguidores no se basa en una única causa, como quizá algunos han pretendido, sino que está provocada por una pluralidad de razones. De ahí que cabría hablar de *concepción multidimensional del liderazgo*. Según esta concepción, el liderazgo constituye una relación interpersonal de influencia que es dinámica y libre, que va más allá que el poder formal, pues se apoya en la confianza que genera el líder en tres dimensiones: 1) técnica; 2) psico-afectiva; y 3) moral. Olvidar cualquiera de las tres dimensiones mencionadas conllevaría un reduccionismo que impediría llegar a captar en toda su amplitud y complejidad la naturaleza del fenómeno del liderazgo.

## UNA CONCEPCIÓN INTEGRAL DE LIDERAZGO VÁLIDA PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

En este trabajo apostamos por una concepción integral de liderazgo, que posea un carácter multidimensional porque entendemos que la capacidad de influencia del líder puede apoyarse sobre tres dimensiones:

- 1) técnica
- 2) psico-afectiva
- 3) moral

Cada una de ellas explicaría, en mayor o menor medida, por qué el líder es capaz de motivar y de conseguir adhesión y lealtad. Dentro de cada dimensión nos detenemos en las diversas líneas directrices que han sido estudiadas por la literatura del liderazgo a lo largo de las últimas décadas, a saber: la persona del líder, la racionalidad que le mueve a la acción, el contexto que le rodea y la relación con sus propios seguidores.

Entre los motivos que pueden justificar la adhesión que provoca el líder hay un grupo que se englobaría en la que denominamos *dimensión técnica*. Esta dimensión hace referencia al conjunto de habilidades de carácter técnico que posee la persona del líder, su saber y su "saber hacer". El líder, analizado desde esta dimensión, atrae por su capacidad para conseguir resultados, apoyado en su conocimiento de la realidad, que además juzga con visión. En el plano también de carácter intelectual, la capacidad para obtener resultados requiere precisamente de la búsqueda de éstos, la intencionalidad del logro de recompensas, de beneficios.

Junto a la dimensión técnica, una segunda fuente de influencia es la que denominamos *dimensión psico-afectiva*. En este caso, las razones por las que el líder provocaría adhesión -su capacidad de influencia- estarían apoyadas en los rasgos psicológicos de su carácter, en sus habilidades sociales y en su capacidad para crear un clima atractivo.

Por último, cabría hablar de la *dimensión moral* como tercer ámbito o dimensión del liderazgo, que convierten al líder en un factor decisivo para que la organización del Tercer Sector

---

<sup>8</sup> Rost, J. (1991): *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, pág.102, Nueva York.

en donde desarrolla su actividad se convierta en un verdadero *espacio ético*<sup>9</sup>, es decir, en un espacio en el que haya un lugar para la innovación, la cooperación y la responsabilidad. El líder, en esta dimensión, atraería por sus virtudes morales, entendidas éstas como hábitos estables del carácter que le ayudan a hacer lo correcto y que, junto a los rasgos psicológicos del carácter ya citados, configuran su personalidad.

Como anteriormente se ha señalado, las tres dimensiones descritas forman parte de la realidad del comportamiento, aunque constituyen ámbitos distintos de éste. La tesis que en este trabajo se sostiene es que el liderazgo puede estar apoyado en cualquiera de estas tres dimensiones que atañen a su persona, comportamiento, ideas e intenciones. Es por ello por lo que el grado de atracción que provoca el líder no dependería exclusivamente de una de las tres dimensiones descritas, ya que todas y cada una de ellas tendrían su relevancia. Al mismo tiempo, los ámbitos analizados se complementan entre sí, y puede haber liderazgo incluso cuando alguno de estos tipos de influencia se halle ausente, si bien cabe pensar que el grado de influencia del líder es mayor en la medida en que se combinan los tres ámbitos. De ahí que, junto a las dimensiones técnica, psicoafectiva y moral, convenga incorporar el ámbito de la *unidad* de las tres dimensiones mencionadas.

En suma, hoy más que nunca, las organizaciones del Tercer Sector precisan contar entre sus miembros con personas que tengan la capacidad de *ejercer un liderazgo integral*<sup>10</sup>, es decir, un liderazgo que se apoye en la *unidad* de las tres dimensiones aludidas. En ocasiones, esa unidad puede romperse cuando el comportamiento del líder es manipulador, en la medida en que pretende servirse de sus seguidores para alcanzar intereses propios. Es entonces cuando se resquebraja la confianza moral que poseen los seguidores respecto del líder, entendiendo por *confianza moral*, la seguridad de que el comportamiento del líder será acorde con las exigencias de la justicia y contribuirá de ese modo al desarrollo humano de todos los integrantes de la organización del Tercer Sector.

Por lo expuesto, el liderazgo no se puede concebir de forma *integral* si se prescinde de su dimensión moral. Esta dimensión se convierte, pues, en la condición necesaria para que el liderazgo genere adhesión de manera sostenida en el tiempo.

Si situamos la discusión en el ámbito de la dirección de organizaciones del Tercer Sector, observamos que no todos los directivos de tales organizaciones son líderes, ni tampoco todos los líderes poseen cargos directivos. Sin embargo, cuando en un directivo se da la condición de líder, el grado de adhesión a su voluntad es mayor. Por tanto, podemos decir que la capacidad de influencia del directivo se apoya en su "poder" y en su "liderazgo". En este punto, el término "liderazgo" puede ser perfectamente traducido por autoridad moral, aquello que los clásicos latinos llamaban *auctoritas*. Este sustantivo procede, como bien se encarga de resaltar el profesor Domingo<sup>11</sup>, del supino *autum* del verbo *augeo*, de donde vienen *auge* y *aupar*. Es decir, la autoridad se produce cuando el otro recibe el aupamiento de uno. En otras palabras, un directivo de una organización del Tercer Sector tiene autoridad cuando es aupado, es elevado por aquellos a quienes dirige. En este sentido, tienen más autoridad quienes más a disposición están de los demás, quienes más les sirven.

Un directivo "con autoridad moral" practica la *lógica de la responsabilidad*<sup>12</sup> y está interesado en que el proyecto integral de empresa clarifique y delimite las responsabilidades. La autoridad del directivo es importante en el *proceso de aplicación* de la filosofía empresarial,

---

<sup>9</sup> Domingo, A. (1994): "Ética de la dirección", *Ética de la empresa*, pág. 95, Trotta, Madrid.

<sup>10</sup> Ibid, pág. 96.

<sup>11</sup> Ibid, pág. 111.

<sup>12</sup> Ibid, pág. 112.

puesto que es ahí donde debe demostrar que la eficacia de sus decisiones no nace del *lugar administrativo que ocupa* en la organización, sino del *reconocimiento personal que provoca*.

Por tanto, podemos afirmar que el directivo posee dos polos de influencia en relación con sus subordinados: el poder y el liderazgo o autoridad moral. En cuanto al primero de estos polos, la influencia sobre el carácter de los subordinados se presenta con carácter de necesidad, siendo la adhesión fruto de la obediencia. En cambio, en lo que atañe al segundo, la adhesión depende fundamentalmente de la voluntad del subordinado, sin que pueda mediar más coacción que su voluntad libre. Es en este sentido en el que afirmamos que los directivos líderes consiguen de sus trabajadores mayor grado de interés, adhesión y participación que aquellos que no lo son.

Llegados a este punto comprobamos la pertinencia de potenciar un liderazgo ético en el seno de las organizaciones del Tercer Sector. La razón es evidente dada la peculiar idiosincrasia de tales organizaciones. En efecto, dado que el carácter *voluntario* constituye uno de los ejes que rigen la incorporación, el compromiso y la pertenencia de todo miembro en las citadas organizaciones (ya se dediquen éstas a Cooperación al Desarrollo, al cuidado de personas dependientes o a la ayuda en tareas sanitarias), la ausencia de voluntad libre en los miembros de las mismas a la hora de prestar un seguimiento a las directrices impulsadas desde la dirección, vicia de raíz la esencia de toda organización de semejantes características.

Ahora bien, -nos podemos preguntar-, ¿por qué los líderes generan relaciones de influencia más allá de lo exigible? La clave para responder a esta cuestión se encuentra en el ámbito de la *confianza*. El comportamiento libre del seguidor no sería más que el resultado de su confianza en el líder, en su persona, en sus acciones ideas e intenciones. Una confianza que puede estar apoyada en los tres aspectos de la realidad a que anteriormente se ha hecho referencia: en el técnico, en el psico-afectivo y en el moral.

De este modo, el directivo será capaz de influir sobre sus subordinados de modos diversos a partir de su actuación, desde los más relacionados con el poder que le da su cargo (en los que el margen de maniobra del subordinado es mínimo a la hora de adherirse a su voluntad), hasta los más propios del liderazgo en los que la motivación del subordinado se apoya en la confianza que otorga a la eficacia, atractividad, moralidad y unidad del comportamiento del directivo. En cada una de estas prácticas, la fuente de influencia puede proceder de las distintas dimensiones, si bien, el peso que adquieren unas es mayor que el de las otras, como se intenta reflejar en la Tabla 7.

Tabla 7. *Prácticas directivas y fuentes de influencia*

ALGUNAS PRÁCTICAS O MODOS DE INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN	PRINCIPAL FUENTE DE INFLUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asignación de tareas.</li> <li>· Acciones de supervisión y control directos.</li> <li>· Normas cuyo cumplimiento se exige imperativamente.</li> <li>· Dotación y asignación de recursos.</li> <li>· Procedimientos y rutinas prácticas formalizadas.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TÉCNICA</p>	<p>PODER (Mandato)</p> <p>EFICACIA (Corrección)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fijación de objetivos.</li> <li>· Sistemas de información decisión.</li> <li>· Sistemas de remuneración. PSICO-AFECTIVA</li> <li>· Sistemas de evaluación.</li> <li>· Formación.</li> <li>· Sistemas de reconocimiento y recompensa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">ATRACTIVIDAD (Incentivos)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Códigos de conducta.</li> <li>· Credos.</li> <li>· Declaración explícita de la misión común. MORAL</li> <li>· Cooperación al bien común.</li> <li>· Actuación desinteresada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">MORALIDAD (Ejemplaridad)</p>

## CONCLUSIONES

En este artículo he tratado de fundamentar las razones por las que las personas que ocupan cargos directivos en organizaciones del Tercer Sector precisan de elevadas dosis de liderazgo ético para alcanzar con éxito los objetivos de la organización. Tras una etapa que podíamos llamar “incipiente”, las organizaciones del Tercer Sector deben alcanzar la “mayoría de edad”, a través de la incorporación de herramientas de gestión que contribuyan al logro de su objetivo primordial: la prestación de servicios de calidad sin ánimo de lucro en países en vías de desarrollo. Dependiendo del modo en que se alcancen los objetivos propuestos, las organizaciones del Tercer Sector proyectarán el necesario liderazgo ético que la sociedad contemporánea está demandando.

## Bibliografía

- Bassanini M.C. y Ranci, P., “Non per profito”, Fundación A. Olivetti, Milano, 1990.
- Besterfield, D.H., “Total Quality Management”, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Black, S. & Porter, L.J., “An empirical model for TQM”, *Total Quality Management*, vol. 6, nº 2 pp. 149-164, 1995.
- Ciampa, D., “Calidad Total. Guía para su implantación”, Addison-Wesley, Iberoamericana Wilmington, Delaware, 1993.
- Ciulla, J.B., “Leadership ethics: Mapping the territory”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº 1, pp. 5-28, 1995.
- Conti, T., “Building Total Quality”, Capman & Hill, London, 1993.
- Cook, M. J., “Quality improvement through organizational development”, *Total Quality Management*, vol. 9, nº 4-5, pp. S35-S37, 1998.
- Crosby, P., “Leaders and learning”, *Journal for Quality & Participation*, vol. 17, nº 2, pp. 30-33, 1994.
- Dale, B. G., Boaden, R. J., Lascelles, D. M. “Total Quality Management: An overview”, en Dale, B.G. (coord), “Managing Quality”, Prentice Hall, London, 1994.
- Dean, J. W. y Evans, J. R., “Total Quality Management”, West Co., Minnesota, 1994.
- Deming, E., “Calidad, productividad y competitividad”, Díaz de Santos, Madrid, 1989.

- Domingo, A., “Ética de la dirección”, en Cortina, A. (coord.), “Ética de la empresa”, Trotta, Madrid, 1994.
- Domingo, A., “Ética y Voluntariado. Una solidaridad sin fronteras”, PPC, Madrid, 1997.
- Domingo, A., “Estado Social y Ética del Voluntariado”, *Sistema*, 144, pp. 57-77, 1998.
- Donati, P. P., “Sociología del Terzo Settore”, NIS, Roma, 1996.
- Feigenbaum, A. V., “Quality leadership in the global economy”, *Journal for Quality & Participation*, vol 17, nº 2, pp. 36-41, 1994.
- Galgano, A., “Calidad Total”, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- Goetsch, D. L. y Davis, S., “Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competiveness”, Prentice Hall International, London, 1994.
- Herrera-Gómez, M., “¿Cómo funcionan las organizaciones del Tercer Sector? Análisis de la estructura y de las dinámicas organizativas”, *GAPP*, 9, pp. 69-94, 1997.
- Ishikawa, I., “¿Qué es control total de calidad?”, Norma, Bogotá, 1986.
- James, P. T., “Total Quality Management: An Introduction”, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Kennedy, L. W., “Quality Management in the Nonprofit World”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.
- Mintberg, H., “La naturaleza del trabajo directivo”, Ariel, Barcelona, 1983.
- Oakland, J. S., “Total Quality Management. The route to improving performance”, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1989.
- Pérez-López, J. A., “Liderazgo y ética en la dirección de empresas”, Deusto, Bilbao, 1998.
- Rost, J., “Leadership for the Twenty-First Century”, Praeger, New York, 1991.
- Spears, L.C., “Reflections on Leadership: How R.K. Greenleaf Theory of Servant-Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers”, Wiley & Sons, New York, 1995.
- Wells, R., “E-Quality leadership”, *Total Quality Management*, vol. 9, nº4-5, pp. S230- S236, 1998.