
Liderazgo Personalista Integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones

Comprehensive Personalist Leadership. A Model for Leadership in Organizations

RECIBIDO: 4 DE MARZO DE 2022/ACEPTADO 27 DE MAYO DE 2022

MARCELA DE LA SOTA RIVA
ECHÁNOVE

Universidad Anáhuac México
ORCID: 0000-0001-8145-6824
marcela.delasotariva@anahuac.mx

MARÍA DE LOURDES CABRERA
VARGAS

Universidad Anáhuac México
ORCID: 0000-0002-5011-7683

EDUARDO ZAINOS GARCÍA-CANO

Universidad Anáhuac México
ORCID: 0000-0002-7540-4646

Resumen. En el estudio de la ética del liderazgo en las organizaciones predomina una perspectiva descriptiva, que al fundamentarse en el análisis de las conductas del líder y en la evidencia empírica, es parcial y fragmentada. Una comprensión más profunda de este fenómeno requiere de una antropología sólida, que explique el concepto de persona que subyace en él, pues la manera en que el líder concibe a la persona determina su estilo de liderazgo y sus objetivos. En esta investigación se hace una revisión literaria del Personalismo, para disponer de una noción sistemática de la persona, que la contemple en toda su complejidad. Sobre esta base, se propone un modelo de Liderazgo Personalista Integral, con sentido ético y trascendente, en el que líder se replantea sus prioridades y se esfuerza por alinear los intereses de las personas y de la organización hacia el bien común.

Palabras clave: Liderazgo Integral, Personalismo, Personalismo Integral, Antropología Filosófica, Ética en los Negocios

Abstract. In the study of leadership ethics in organizations, a descriptive perspective predominates, which, based on the analysis of the leader's behavior and empirical evidence, is partial and fragmented. A deeper understanding of this phenomenon requires solid anthropology, which explains the concept of the person that underlies it since how the leader conceives the person determines his leadership style and objectives. In this research, we made a literary review of Personalism to have a person's systematic notion, which contemplates it in all its complexity. On this basis, we propose a model of Comprehensive Personalist Leadership, with an ethical and transcendent sense, in which the leader rethinks his priorities and strives to align the interests of people and the organization towards the common good.

Keywords: Comprehensive Leadership, Personalism, Integral Personalism, Philosophical Anthropology, Business Ethics

Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación "Educación en Liderazgo para estudiantes universitarios", llevado a cabo por el grupo de investigación estable "Educación en Liderazgo", con sede en la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid, y está financiado por la Red Internacional de Universidades del Regnum Christi".

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los criterios de eficiencia, productividad y rentabilidad, sobre el capital que se invierte en las organizaciones, son medidas de éxito dentro del paradigma de la globalización. Estas medidas refuerzan el modelo organizacional “eficientista”, en el que el hombre es un recurso productivo y la empresa un organismo cuyo propósito fundamental es maximizar las utilidades¹.

En este contexto, la efectividad del líder se asocia a su capacidad de aumentar la rentabilidad del negocio. De manera que, la intención que tienen los fines que persigue, los métodos que utiliza para que los empleados lo sigan, el impacto que sus prácticas y decisiones tienen sobre las personas involucradas en el negocio (*stakeholders*) o sobre el entorno ocupan un lugar secundario².

Esta visión utilitarista y reduccionista del hombre y de las organizaciones, genera graves conflictos éticos, como los que suscitaron los escándalos corporativos de inicios del milenio³, y que llevaron a cuestionar si la ética y el liderazgo transformacional⁴ (paradigma predominante en esa época), estaban necesariamente alineados.

Ante esta situación, en las últimas décadas surgieron varias corrientes de liderazgo moral (CLM), que tratan de revalorar al hombre, y de reivindicar y hacer explícito el comportamiento ético del líder. Entre las más representativas están:

- El liderazgo auténtico⁵
- El liderazgo ético⁶
- El liderazgo espiritual⁷
- El liderazgo de servicio⁸

En ese intento, las CLM han hecho aportaciones importantes, pero también han recibido críticas. Una de las más relevantes es que su desarrollo teórico es deficiente y las evidencias empíricas, que buscan validar sus teorías,

1 Madi, M. (2019).

2 Alpasan, C. y Mitroff, I. (2021).

3 Mukherjee, A. (2016).

4 Burns, G. (1978).

5 Avolio, B.; Luthans, F. y Walumbwa, F. (2004).

6 Brown, M.; Treviño, L. y Harrison, D. (2005).

7 Fry, L. (2003).

8 Greenleaf, R. (1977).

presentan traslapes y derivaciones redundantes⁹. Ello, se debe, en buena medida, a que las CLM estudian la ética del líder, enfocándose en su comportamiento (antropología cultural o sociológica), sin referirse al concepto de persona (antropología filosófica) que subyace en ellas. Como resultado, su concepción de la persona y su ética son parciales y están fragmentadas, y sus principios suelen ser abstractos y no operables.

La ética es una rama de la filosofía, que busca ofrecer pautas para guiar la acción humana¹⁰, con base en una concepción particular del bien, por lo que, para desarrollar su fundamento teórico, es necesario definir antes el modelo antropológico que le servirá como sustento¹¹. La gestión de las empresas y la ética implican una visión particular del hombre y del lugar que este ocupa en la sociedad¹². Al referirse a la conducta humana en los negocios, se hacen juicios sobre la presencia, el papel y las actuaciones de las personas, que obligan a recurrir al concepto de persona de manera continua¹³.

Una noción de persona fragmentada e insuficiente, como la que subyace en las CLM, dificulta el desarrollo teórico de su ética¹⁴ y conduce a una visión reduccionista de la empresa, del liderazgo y de su finalidad. En cambio, una ética empresarial cimentada en un concepto sistemático de la persona, que considere todas sus dimensiones (corporal, intelectual, social, afectiva, espiritual, entre otras) y el papel que esta juega en la sociedad, permite alinear los objetivos de las personas y de la organización hacia el bien común¹⁵. Como resultado, los conflictos éticos se reducen sustancialmente.

Para estudiar el liderazgo en las empresas, no es suficiente referirse a las personas, es indispensable apoyarse en una antropología sólida, para saber quién es la persona, cuál es su potencial y cómo es adecuado aproximarse a ella. El Personalismo es una filosofía en la que toda la estructura de su antropología depende intrínsecamente del concepto de persona, por lo que puede ofrecer ese sustento antropológico.

El Personalismo tiene distintas corrientes, que derivan en diferentes aproximaciones de la persona. Sin embargo, todas asumen los rasgos esencia-

9 Lemoine, J.; Hartnell, Chad y Leroy (2019).

10 Cortina, A. (1994).

11 Melé, D. y González-Cantón, C. (2015).

12 Díaz de la Cruz, C. y Fernández, J. (2016).

13 Barnard, C. [1938(1968)].

14 Giovanola, B. (2009).

15 El medio ambiente es un bien, por lo que su conservación es parte del bien común.

les de esta filosofía y de su antropología: la dignidad y la centralidad de la persona, la realidad objetiva, las relaciones interpersonales, la libertad, la corporeidad, la afectividad, la subjetividad, y la primacía de la acción y el amor, por mencionar los más importantes. Entre las principales corrientes personalistas están: la angloamericana, la dialógica, la fenomenológica, la comunitaria y la ontológica clásica¹⁶.

Recientemente, además, ha surgido una nueva rama, que se desprende de la corriente ontológica: el Personalismo integral¹⁷, cuyo planteamiento no está totalmente presente en ninguna de las corrientes antes mencionadas. El principal autor de su antropología es Karol Wojtyła¹⁸ y el artífice de su encuadre en el Personalismo es Juan Manuel Burgos¹⁹. El nombre de esta rama proviene de su intención de integrar la tradición clásica (especialmente la aristotélico-tomista)²⁰ con aspectos válidos de la filosofía y de la antropología moderna (como el sujeto, la autoconciencia, la autodeterminación o el yo), para lograr una síntesis que supere a ambas. Esta rama busca incluir todas las dimensiones de la persona, interactuando de manera sistemática, para sustentar la ética personalista. Lo anterior, permite intuir que el Personalismo integral puede brindar una antropología sólida que sustente al liderazgo y a su ética.

En este escenario, surgen las siguientes preguntas de investigación: dada la necesidad de fundamentación antropológica del liderazgo en las organizaciones, ¿podría el Personalismo integral servir de fundamento? Sobre esa base, ¿cómo se configura un liderazgo, que considere a todas las partes y elementos que tienen que ver con su ejercicio en las organizaciones? y ¿cuáles son las principales características e implicaciones de este liderazgo?

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de liderazgo, apoyado en una antropología personalista²¹ que, al contemplar a la persona de manera sistemática, reconozca su valor y apoye el sentido ético y trascendente que todo líder debe poseer. Desde esta perspectiva, el líder enfrenta el reto de alinear los intereses de la organización y los de las personas involucradas en

16 Burgos, J. (2015a).

17 Anteriormente conocido como Personalismo Ontológico Moderno.

18 Burgos, J. (2019).

19 Burgos es un filósofo, conocido fundamentalmente por su trabajo en torno al Personalismo, que se ha visto influenciado por varios escritores, entre los que sobresalen Wojtyła, Maritain y Marías. Es fundador y presidente de la Asociación Española de Personalismo y creador de la propuesta del Personalismo Integral.

20 Que concibe a la persona como la unidad de cuerpo y alma.

21 De La Sota Riva Echánove, M. y Zainos García Cano, E. (2018).

ella hacia el bien común. Con este propósito, este artículo presenta un modelo de liderazgo que se estructura en torno a una concepción sistemática de la persona, derivada del Personalismo integral. En el modelo se enfatiza la importancia particular que tiene el eje trascendente en el liderazgo, para motivar el comportamiento ético del líder y sus seguidores. Además, se contextualiza a este fenómeno en el ámbito de las organizaciones, en donde las habilidades y la ética del líder son dos ingredientes igualmente determinantes de su efectividad.

La primera sección, contiene una revisión literaria del Personalismo y sus principales corrientes. En la segunda sección, se presenta una síntesis de la antropología del Personalismo integral, que brinda un concepto de persona sistemático. A continuación, con dicha concepción de la persona como eje central, se propone el modelo de Liderazgo Personalista Integral, en el que el líder se enfrenta a un gran reto: conciliar el bien de las personas y el bien de la organización para lograr el bien común. Posteriormente, se discuten los resultados y se muestran las conclusiones.

I. REVISIÓN DE LITERATURA. EL PERSONALISMO

1.1 Origen

El surgimiento del Personalismo está muy ligado a la evolución de la noción de persona, a través del tiempo. En la antigüedad, el concepto de persona, definido por los griegos, se centraba en la dualidad del cuerpo y el alma, consideradas las dimensiones constitutivas del hombre. Como facultades superiores se le atribuían la inteligencia y la voluntad, que le permitían conocer la verdad y orientarse al bien, respectivamente. En la Edad Media (s. V-XV), a esa visión del hombre se adicionó la perspectiva religiosa cristiana, surgida de sus dos grandes escuelas de pensamiento: la patrística y la escolástica.

En la Edad Moderna (s. XV-XVIII), con su raíz sustancialista y el creciente auge del racionalismo, el positivismo y los materialismos reduccionistas, el concepto de persona perdió relevancia. Descartes fue sustituyendo el concepto de persona por el de “sustancia pensante” y “sustancia extensa”²². Se eliminó su carácter de unitotalidad y se regresó a la antigua concepción dualista,

22 Descartes, R. [1637(2016)].

que dividía al hombre en cuerpo y alma, como dos componentes separados de la realidad humana. No obstante, en esta época, también se presentaron importantes innovaciones en la filosofía, al incorporar aspectos como el sujeto, la autoconciencia, la autodeterminación o el yo.

Más tarde, la cultura posmoderna (s. XX a la fecha), caracterizada por el pesimismo, existencialismo, escepticismo, o rechazo a la “razón ilustrada” y la negación de una realidad objetiva e independiente del ser humano, introdujo una nueva era de libertad sin principios. En esta nueva era todo está permitido y se sostiene que el pensamiento, y lo que obliga al hombre a actuar, es una cuestión de la sensibilidad más que de la razón²³; generando una cultura del deseo, cuyo único referente es la subjetividad. Como resultado, parece que los seres humanos se encuentran “sumergidos” en las actividades, en las urgencias, en las metas por alcanzar; también en el sufrimiento y la vulnerabilidad, ubicados muy remotamente de su identidad profunda.

Ante esta crisis humanitaria, existencial y ética, que se hizo evidente en el periodo de entreguerras del siglo XX, se retomó el concepto de “persona”, dando lugar al Personalismo, que nace como respuesta al individualismo y al colectivismo. El Personalismo surge como un movimiento innovador al que Mounier (1905-1950) dio vida, para recobrar el valor absoluto de la persona, sin importar sus cualidades²⁴. Este movimiento abre el espacio a la inclusión de doctrinas diversas para transformar a la sociedad y ofrece un método que conduce innegablemente a la acción²⁵.

Así, diversos autores como: M. Buber, E. Lévinas, J. Maritain, G. Marcel, E. Stein, J. Mariás, D. Hildebrand, K. Wojtyla y muchos más, trataron de revalorar la concepción de persona²⁶ y transformaron este movimiento en una filosofía. Quedó atrás la definición de “sustancia individual de naturaleza racional”, acuñada por Boecio (480-525) y la pregunta impersonal ¿qué es el hombre?, realizada por I. Kant, avanzó hacia la interrogante personalista, ¿quién es la persona? Así, el hombre deja de ser un qué, como los objetos, y se convierte en un quién, en un alguien²⁷.

23 Sanz, A. (2019).

24 Burgos, J. (2012).

25 Mounier, E. [1949(2006)].

26 Burgos, J. (2012).

27 Mariás, J. [1987(2005a)].

1.2 Rasgos estructurales

Entre los rasgos que conforman la estructura de esta corriente filosófica están:

a. La dignidad de la persona. La persona es el ser digno por excelencia, un valor absoluto en sí mismo²⁸, que se ubica en un plano distinto y más elevado: el de la personalidad y el de la espiritualidad. Por eso, no puede ser utilizada como mero instrumento para otros fines²⁹; su dignidad genera la obligación de buscar su bien. La dignidad de la persona es una perfección intrínseca y constitutiva por el simple hecho de ser persona, no por la posesión o capacidad de ejercitar determinadas cualidades.

b. La centralidad de la persona. Reconoce a la persona como su eje medular, lo cual significa que el Personalismo no sólo se refiere a la persona, algo común en muchas otras corrientes filosóficas, sino que toda la estructura de su antropología y de su ética dependen intrínsecamente de su concepto. La persona es un valor máximamente objetivo y central de la filosofía personalista³⁰, es la entidad inherente de todo conocimiento, acción, vocación y finalidad, a nivel individual, social, institucional, público o privado. Al desarrollar la centralidad de la persona, el Personalismo reúne las dimensiones esenciales del ser humano, con lo que manifiesta su intención de evitar todo reduccionismo. Retoma la concepción de la tradición cristiana, pero modificada y actualizada por la filosofía moderna³¹.

c. La experiencia personal de la verdad o realidad objetiva, como fuente del conocimiento. La persona puede conocer la verdad o realidad objetiva y su búsqueda es parte de su proyecto, porque la verdad es el punto de referencia. Sin embargo, para que la persona llegue a conocer la verdad es necesario que la acepte libremente, que esté dispuesta a aprender, a esforzarse y perseverar en ese camino³². En esta búsqueda de la verdad, es importante la vocación³³, que marca la orientación de la persona en algún aspecto inseparable de su existencia, pues encontrar una vocación, aceptarla y ejercerla puede significar el camino hacia la plenitud³⁴.

28 Kant, I. [1785(2003)].

29 Mounier, E. [1936(1996)].

30 Guerra, R. (2003).

31 Burgos, J. (2012).

32 Burgos, J. (2015b).

33 Entendida como la llamada a la transformación de la persona misma y de sus acciones.

34 Seifert, J. (1997).

d. El carácter dinámico de la persona. La persona se constituye, a través de sus vivencias, acciones y su relación con los demás, como única, irrepetible y, por lo mismo, insustituible. Cuando se presenta un hecho, la persona experimenta todo lo que acontece y se vuelve parte de su propia identidad³⁵. El ser personal se va haciendo y perfeccionando a lo largo de la vida. Por eso, la actitud transformadora de la sociedad es una parte esencial de esta filosofía.

1.3 Fundamentos antropológicos clave

El Personalismo aporta fundamentos para comprender a la persona y su auténtico desarrollo en el mundo, sin dejar de señalar la complejidad de sus relaciones y vínculos³⁶. Entre esos fundamentos destacan:

a. El giro personalista (del qué al quién). El pensamiento filosófico se centra en el hombre, a partir de Descartes y de Kant; no obstante, ninguno de ellos desarrolló el tema de la persona, ni tampoco el del individuo concreto³⁷. Con Kierkegaard³⁸ se presta más atención a la persona concreta e individual, y se desarrolla un proceso intelectual que transforma al sujeto anónimo racionalista en una persona singular única e irrepetible. Con ello, un qué con naturaleza humana³⁹ se convierte en un quién personal irreductible⁴⁰.

b. La afectividad y subjetividad. Procura superar la visión antropológica clásica, que ubicaba a la afectividad en un nivel jerárquico inferior a la inteligencia y la voluntad, por el carácter irracional y no espiritual que se le atribuía⁴¹. Al enmarcar la afectividad en el contexto de la subjetividad y de la conciencia, esta se extiende a la triple estructura personal: corporal, psíquica, y espiritual. La afectividad corporal es el modo en el que la persona siente su cuerpo; la afectividad psíquica tiene que ver con sus emociones; y la afectividad espiritual con sus relaciones interpersonales⁴².

35 Burgos, J. (2018).

36 Burgos, J. (2012).

37 Mariás, J. [1971(2000)].

38 Kierkegaard, S. [1844(2013)].

39 Es el modo esencial del ser y del obrar humano, básicamente similar en todos los hombres. Las personas comparten su naturaleza humana, pero se distinguen de otras por su unicidad y originalidad. Burgos, J. (2013).

40 Burgos, J. (2012).

41 Hildebrand, D. [1965(2009)].

42 La afectividad espiritual es la que toca el corazón, porque puede llegar a los estratos más profundos del ser. Burgos, J. [2003(2013)].

c. La intersubjetividad. Se refiere a la relación con los demás y se considera el elemento antropológico para la realización personal⁴³, mediante la donación del propio ser. La persona debe darse a través de la relación para construirse a sí misma, lo que da lugar a un proceso aparentemente paradójico en el que, al salir de sí, conserva su esencia, pero enriquece y fortalece su propia identidad. No se limita a influencias que la persona recibe, sino que es en la acción, en la entrega de sí misma a los otros, en donde encuentra su propia plenitud⁴⁴. La intersubjetividad abre la posibilidad de abordar el tratamiento filosófico de la religión, desde la perspectiva de la relación de un yo con un Tú trascendente⁴⁵.

d. La primacía de la acción y el amor. La acción de la persona muestra su ser, como resultado del ejercicio de su libertad y, en última instancia, de su búsqueda de la verdad⁴⁶. El amor es el elemento decisivo para la orientación de la actividad humana y da sentido a las relaciones interpersonales⁴⁷. Como Wojtyła señala, “la persona es un bien tal, que sólo el amor puede dictar la actitud apropiada y valedera respecto a ella”⁴⁸.

e. La corporeidad. Entra en el Personalismo como una realidad de la persona, superando una visión meramente biológica sobre la que incidiría el alma. El cuerpo es la manera de estar en el mundo⁴⁹, es la dimensión somática de la persona que la revela frente a las demás y le da identidad en su contexto. Hace posible que las personas se relacionen, y expresen su naturaleza espiritual y afectiva⁵⁰. El cuerpo no puede considerarse un instrumento de la persona, es una realidad que influye en todas sus dimensiones.

f. La libertad. Despliega la posibilidad de que la persona descubra por sí misma su vocación y adopte los medios para realizarla. La persona decide revelarse, por su propia libertad, a la experiencia progresiva de la vida⁵¹.

g. La historicidad. Estudia y narra los acontecimientos pasados de la experiencia humana. Es un rasgo constitutivo de lo real, vinculante para la ex-

43 Se da por medio de la acción humana libre y responsable, en relación con los valores y con el bien moral, se transforma en convicciones y deberes ante los demás y frente a sí mismo.

44 Burgos, J. [2003(2013)].

45 Burgos, J. (2020).

46 Wojtyła, K. [1969(2014)].

47 Hildebrand, D. [1965(2009)].

48 Wojtyła, K. [1960(2011, p. 53)].

49 Marías, J. [1971(2000)].

50 Mounier, E. [1949(2006)].

51 Mounier, E. [1936(1996)].

perencia y necesario punto de partida del quehacer del hombre en el mundo. Es el escenario en donde, permeada por la cultura, la persona realiza su vida en la acción de todos sus dinamismos; lo que el hombre es, lo experimenta solo por medio de la historicidad⁵².

1.4 Principales corrientes

El Personalismo está unificado por una tradición filosófica, pero también está marcado por la diversidad. En esta filosofía se distinguen cinco corrientes principales: el Personalismo angloamericano, caracterizado por el idealismo y representado por Borden Parker Bowne; el fenomenológico, que sigue a Husserl y se apoya en una fenomenología realista; el comunitario, que continúa la acción y la transformación social iniciada por Mounier; el dialógico, que se origina en Buber y enfatiza la interpersonalidad; y el ontológico, cimentado en la filosofía clásica (aristotélico-tomista), a partir de la propuesta de Maritain. Además, recientemente (2015) surgió, una nueva rama: el Personalismo integral.

El Personalismo integral tiene una orientación ontológica, pero busca integrar la tradición clásica y la moderna, e incluir todas las dimensiones y manifestaciones de la persona, de manera sistemática, para sustentar la ética personalista. Propone que la acción ética acontece en el interior del dinamismo personal del sujeto y que la autodeterminación le posibilita a asumir esas dimensiones, en un acto libre con el que la persona puede perfeccionarse (realizarse) o deteriorarse (desintegrarse)⁵³. Sus fundamentos antropológicos provienen de las ideas de Wojtyła⁵⁴, complementadas con las de Burgos⁵⁵, quien las enmarca en la filosofía personalista.

Los rasgos estructurales que definen a esta corriente son⁵⁶:

El Personalismo como corriente concreta de la filosofía. Posee una temática determinada y una metodología específica, que la identifican y le dan fuerza para desarrollar una antropología sólida.

52 Marías, J. [1971(2000)].

53 Burgos, J. (2020).

54 Wojtyła, K. [1969(2014)].

55 Burgos, J. [2003(2013)].

56 Burgos, J. (2015a).

Pensar desde la persona. Centralidad estructural de la persona. La persona es el concepto más importante; la clave de su antropología y de su ética.

El concepto moderno de la persona. Introduce la subjetividad en la noción clásica de persona, para constituir una antropología que refleje la realidad personal, de manera objetiva: la persona como un yo y un quién; la afectividad; la subjetividad; la interpersonalidad y el carácter comunitario; la tripartición de la persona en cuerpo, psique y espíritu; la corporalidad; la persona como hombre y mujer; la libertad como autodeterminación; la primacía del amor; el carácter narrativo de la existencia humana; y la trascendencia⁵⁷ como la relación con un tú, entre otros⁵⁸.

Las categorías personalistas. El concepto moderno de persona obliga al uso de estructuras conceptuales propias de ella, en lugar de categorías que se emplean para los animales y las cosas, lo que ayuda a concentrarse en lo específicamente humano.

La experiencia integral. El método adecuado para acceder a la realidad. Incluye aspectos subjetivos (propios de la persona) y objetivos (del mundo externo), como dos elementos de la misma experiencia, que se presentan de manera simultánea e irrepitable.

Personalismo y metafísica. La metafísica ofrece una configuración esencial de la realidad, que le permite contextualizar ontológicamente a la persona, a través de las categorías de acto, esencia y participación, en relación con los demás seres y con Dios.

Praxis personalista y el personalismo como praxis. Entiende a la filosofía como una acción de toda la persona, que debe emplearse para modificar la realidad.

En la siguiente sección se presenta la antropología del Personalismo integral, en el modelo de Burgos, quien hace una representación gráfica de la estructura de la persona (figura 1), para ayudar a comprender sus complejos procesos internos.

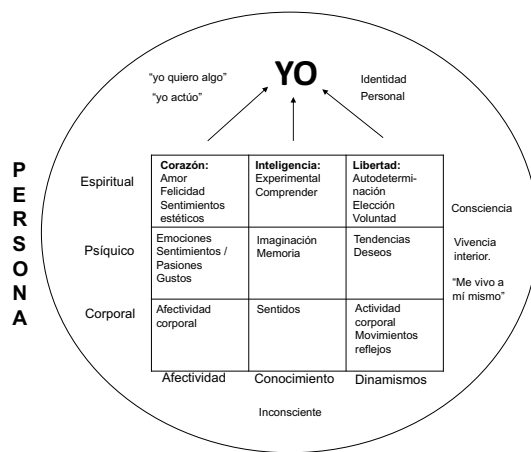
57 Entendida como la capacidad que tiene la persona para salir de sí misma y dirigirse a alguien más.

58 Burgos, J. (2012).

II. ANTROPOLOGÍA DEL PERSONALISMO INTEGRAL

En su modelo antropológico, Burgos, presenta una definición-descripción, que no es estática ni limitativa, sino que busca tener aproximaciones sucesivas, para exponer los elementos esenciales que caracterizan al ser personal⁵⁹, en el marco del Personalismo integral.

Figura 1. Modelo antropológico de Juan Manuel Burgos.



Fuente: Burgos, J.M. (2020), p. 20.

En el modelo, el yo es la realidad esencial de la persona, que cada uno puede descubrir a partir de la experiencia, y es el principal responsable de su especificidad. Es el centro unificador de los actos, que lo hace ser sujeto y lo reviste de dignidad, marca su permanencia en el tiempo y determina su personalidad e identidad. Sin embargo, el yo sólo explica una parte de la persona, que es una realidad más compleja, pues cada persona es un ámbito único e irrepetible que se va creando a lo largo de la vida. La persona posee una estructura común a toda la humanidad, pero se distingue de otras por su unicidad y originalidad.

Las dos propiedades esenciales del yo son la autoconciencia (porque es consciente de sí mismo y de sus actos, y le permite vivir su propia vida); y la auto posesión (porque se tiene a sí mismo, lo que da espacio a la intimidad).

⁵⁹ Burgos, J. [2003(2013)].

Estas dos propiedades habilitan el autodominio, que posibilita a la persona a decidir su destino, desde un punto de vista moral y existencial.

El yo está conformado por tres dimensiones horizontales, tres manifestaciones verticales y sus interrelaciones (o puntos de intersección). Las dimensiones son: corporal, psíquica y espiritual y no son independientes, están interrelacionadas e interactúan mediante las manifestaciones verticales: el conocimiento, el dinamismo⁶⁰ y la afectividad. Las manifestaciones recorren a la persona desde los estratos físicos, pasando por los psíquicos, hasta llegar a lo espiritual. Es decir, existen construcciones a nivel cognitivo, de movimiento y a nivel somático, ordenadas por el yo consciente o el inconsciente, que forman la personalidad y se van perfeccionando hasta llegar al nivel más alto (el espiritual).

La persona trasciende y permanece a través del tiempo, y sus acciones son manifestaciones de su ser. Además, la persona está configurada por el ambiente, la cultura y, debido a que es un ser social, por sus relaciones con los demás. Aunque, la intersubjetividad no aparece explícitamente en el modelo, la relevancia de la interacción está presente en él, mediante el encuentro, el diálogo y la formación de la comunidad, que se abordarán en la siguiente sección.

Esta visión antropológica logra un potente desarrollo del Personalismo, porque considera todos los aspectos y dimensiones de la persona (biológicos, psicológicos, sociológicos y espirituales, entre otros), y porque no se ciñe a la filosofía, sino que incorpora elementos de otras ciencias, para presentar a la persona de manera integral y llegar a la siguiente descripción-definición:

Es un ser digno de sí mismo, que necesita entregarse a los demás para lograr su perfección, dinámico y activo, capaz de transformar el mundo y de alcanzar la verdad; es un ser espiritual y corporal, poseedor de una libertad que le permite autodeterminarse y decidir no sólo su futuro, sino su modo de ser, enraizado en el mundo de la afectividad y destinado a un fin trascendente⁶¹.

Por sus potentes bases teóricas y su concepción sistemática de la persona, la antropología del Personalismo integral puede ser el fundamento necesario para el modelo de Liderazgo Personalista Integral, que se presenta a continuación.

60 Reacciones instintivas, pulsiones vegetativas, tendencias.

61 Burgos, J. [2003(2013, p. 23)].

III. LIDERAZGO PERSONALISTA INTEGRAL (LPI)

Como ya se señalaba, el estudio del liderazgo en las empresas se ha llevado a cabo, a través del análisis del comportamiento humano principalmente, omitiendo hacer una referencia explícita al concepto de persona, que es necesaria para reforzar su planteamiento teórico. La propuesta del LPI, recoge la concepción sistemática de la persona, ofrecida por el Personalismo integral, y la convierte en su eje central. Con ello, el valor que esta adquiere y el papel que juega en las organizaciones cambian significativamente⁶². Así, en este modelo, el líder se convierte en un promotor del reconocimiento de la dignidad de la persona, y él y sus colaboradores se miran como personas, antes que como autoridad y empleados.

Adicionalmente, por sus raíces personalistas, el LPI reconoce que la historia, permeada por la cultura, es el escenario en el que la persona realiza su vida, en la acción de todos sus dinamismos. Lo que el hombre es, lo experimenta solo por medio de su historicidad, en la que están presentes aspectos como las costumbres, las tradiciones, las normas, la religión, la moral y las artes, entre otros. En el liderazgo, el nivel cultural que más impacto suele tener en las personas involucradas en la empresa es la cultura organizacional⁶³, porque constituye la manera institucionalizada de pensar y actuar que existe en la empresa.

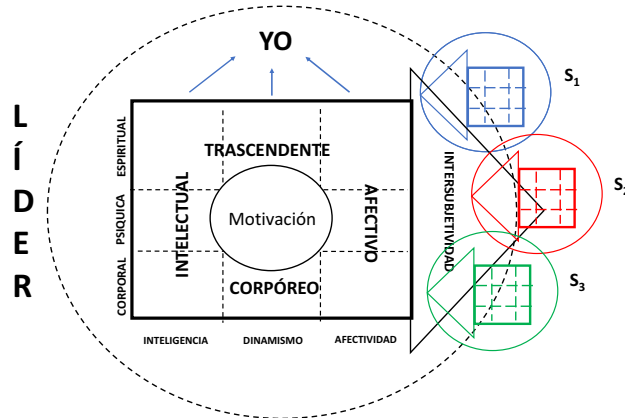
3.1 *El modelo*

El Personalismo integral es el fundamento antropológico del modelo del LPI; la figura 2, es su representación. En ella, resalta el yo, que es la esencia específica de la persona, lo que la hace única y la reviste de dignidad. El yo contiene las dimensiones, manifestaciones e interacciones de la persona, que se agrupan en los cuatro ejes del ser personal. En ellos, el líder ha de concentrar su quehacer para que los colaboradores lo sigan: el eje corpóreo, el intelectual, el afectivo y el trascendente. Al centro, se encuentra la motivación, que es el núcleo sobre el que pueden incidir las acciones del líder e iluminar a los distintos ejes. A la derecha, se visualiza el triángulo de la intersubjetividad, caracterizado por el encuentro, el diálogo y la formación de la comunidad, de la que son parte el líder y los seguidores (S_1 , S_2 y S_3).

62 Acevedo, A. (2012).

63 Entendida como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las reglas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

Figura 2. Modelo del Liderazgo Personalista Integral



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Ejes

a. Corpóreo. A diferencia de la visión del liderazgo, que considera a la persona y su cuerpo como un recurso productivo, el líder personalista integral reconoce que el cuerpo es mucho más que eso: el cuerpo forma parte de la persona.

Debido a que toda persona merece un trato digno, y a que el contexto juega un papel muy importante en el logro de un fin, el líder ha de procurar que las condiciones de trabajo para todos sean las adecuadas. Adicionalmente, hace necesario que el líder conozca las destrezas físicas y la sensibilidad de sus seguidores, pues en ello puede encontrar los mecanismos para motivar, evaluar y mejorar su desempeño.

Además, para ser considerado un modelo a seguir e inspirar confianza en sus seguidores, el líder debe contar con una formación en valores y virtudes muy robusta⁶⁴, que se advierta en su manera de ser y de actuar. Por ello, el líder requiere de su corporeidad para desplegar conductas éticas⁶⁵ que sean observables para los demás⁶⁶, que muestren cómo es, cómo piensa, qué valora, cómo conoce, hacia dónde tiende y si aspira a bienes más elevados.

64 Newstead, T.; Macklin, R.; Dawkins, S. y Martin, A. (2018).

65 Melé, D. (2009).

66 Brown, M.; Treviño, L. y Harrison, D. (2005).

Proposición 1. El líder cuida la salud y bienestar propio, y de los de sus seguidores. Conoce, valora y potencia las habilidades y destrezas de su equipo de trabajo.

b. Eje intelectual. Se refiere tanto al conocimiento teórico como al práctico, porque la inteligencia consiste en la adquisición del conocimiento y en la destreza de su aplicación⁶⁷.

En el LPI, la formación de la personalidad y todas las áreas del conocimiento, es decir, la búsqueda de la verdad y el bien, la admiración de la belleza y la trascendencia⁶⁸, tienen como punto de partida la experiencia, entendida como el proceso primario y vivencial por el que el líder, como persona, se relaciona con el mundo y amplía su comprensión de él⁶⁹. Esto último, le permite transformar la experiencia vital en conocimiento explícito, analizable, interpretable, expresable y transmisible⁷⁰.

Entre esos conocimientos prácticos esenciales para el líder están los valores, como directrices de su vida y de su liderazgo, pues el líder sólo puede hacerlos suyos cuando los vive. El líder ha de experimentar que los valores enriquecen su vida, mejoran las relaciones con las personas, generan una fuerza motivadora y pueden dar sentido a su existencia. Sólo así lo sabe en verdad, porque reconoce sus beneficios y es consciente de que, mediante su formación en valores, puede alcanzar sus objetivos⁷¹. Este conocimiento faculta al líder para realizar buenos juicios, tanto críticos como de valor.

Por lo tanto, el conocimiento, y la capacidad de innovar⁷² y adaptarse al cambio serán siempre grandes cualidades del líder, ya que la vida humana no está dada, va aconteciendo y se le va descubriendo⁷³.

Proposición 2. El líder es consciente de la diversidad de los conocimientos y experiencias de su equipo de trabajo, los valora y trata de integrarlos y alinearlos hacia el logro de los objetivos de las personas y de la organización.

c. Eje afectivo. No se puede concebir a una persona sin afectividad, sin sentimientos; le faltaría algo fundamental que la haría inhumana, en un sentido muy profundo⁷⁴. Hildebrand señala que la característica más específicamente

67 Aristóteles (2010).

68 Agejas, J. (2013).

69 Burgos, J. (2015b).

70 Burgos, J. (2018).

71 Burgos, J. [2007(2017)].

72 Shin, S. (2015).

73 Marías, J. [1993(2005b)].

74 Burgos, J. [2003(2013)].

humana es que la persona tenga un corazón capaz de amar⁷⁵, un corazón que puede conocer la ansiedad y el sufrimiento, que puede afligirse y conmoverse, y que pueda ser empático con los otros⁷⁶.

Marías sostiene que el amor es donación, por lo que al enseñar la condición amorosa se debe partir de la comprensión del amor como la donación de uno mismo. En este sentido, no se puede entender a la persona si no existe una voluntad de apertura y de donación, que conlleve a la experiencia del amor recíproco⁷⁷. La esencia de toda relación entre el yo y el tú es el amor; la voluntad de promoción mutua⁷⁸.

El liderazgo debe fundamentarse en la donación, que se traduce en la búsqueda del otro y en el encuentro. Para ello, el líder ha de vivir la radical experiencia del amor, que consiste en dar y en darse⁷⁹. Un líder con una auténtica afectividad puede ser generador de una comunidad⁸⁰, que persevere en los valores, la solidaridad, el amor, que busque la trascendencia y el logro del bien común.

En el líder, la relación con los demás, basada en el amor (que pretende el bien del otro y el bien común), ha de ser el fundamento para la toma de decisiones. El mundo necesita líderes que hayan iniciado la revolución del corazón, por la cual la persona se descentra de sí misma y vive en la otra persona completamente. El amor es el que le da la unidad a la comunidad, como la vocación le da sentido a la persona; sin él la comunidad no existe⁸¹.

Proposición 3. El líder reconoce y valora la afectividad como un elemento esencial que le permite, en un ambiente de respeto, una relación más cercana y profunda con sus seguidores, para procurar una mayor integración del equipo de trabajo.

d. Eje de la trascendencia. Distingue a la persona de cualquier otro ente, porque sólo la persona es capaz de decidir, libremente, que sus actos dejen de estar limitados a su propio ser, para dirigirse a alguien más⁸². La experiencia de la trascendencia es “poder ser más” de lo que dicta la propia condición. La persona es imperfecta porque es incompleta, se está haciendo a sí

75 Hildebrand, D. [1965(2009)].

76 Yepes, R. (1998).

77 Marías, J. [1993(2005b)].

78 Nédoncelle, M. [1963(2005)].

79 Hildebrand, D. [1971(1998)].

80 Munro, I. y Thanem, T. (2018).

81 Mounier, E. [1949(2006)].

82 Wojtyła, K. [1969(2014)].

misma, hasta el último de sus días. Es así como, en virtud del carácter creativo de la acción, el hombre de algún modo se crea a sí mismo y, de esta forma, crea su propia personalidad moral⁸³.

La trascendencia se relaciona con la felicidad y con la dimensión espiritual⁸⁴. La felicidad forma parte de la trascendencia, porque está en el orden del ser⁸⁵ y no del tener⁸⁶. Es una condición de la persona misma, no es un sentimiento o un estado, ni tiene que ver directamente con una finalidad, sino más bien con la autenticidad y con la vocación vital de cada persona⁸⁷. Por otra parte, la trascendencia también se asocia con la dimensión espiritual y con la religión. La condición temporal de la vida humana, la certeza de la muerte y la apertura a la trascendencia son el origen de esta dimensión. El amor que se encuentra en las personas es temporal y finito, lo que conlleva la necesidad de un amor absoluto y definitivo, que solo puede encontrarse en la apertura a un ser trascendente. El Tú por excelencia, único capaz de construir y desarrollar a cada persona que conduce a la realización total.

Cuando el líder asume la existencia de una profunda interconexión de experiencias físicas, emocionales y espirituales, cambia la manera en cómo piensa y actúa. Se vuelve más empático y compasivo⁸⁸, más coherente consigo mismo, y en sus interacciones con los demás y con el mundo⁸⁹. El líder con visión trascendente no sólo trabaja de manera eficaz, sino que encuentra, en el ejercicio de su liderazgo, una vocación al servicio y a la donación a los otros, que transforma su ser y sus acciones⁹⁰. Conducir esa vocación en las organizaciones requiere que el líder guíe al equipo de trabajo para alcanzar no sólo los objetivos de la organización sino su sostenibilidad⁹¹. Uno de los medios para conseguirlo es establecer prácticas, apoyadas en valores y en el bien, que se cumplan diariamente en la empresa, pues la ejecución constante de esas prácticas permitirá al líder crear una cultura organizacional, que oriente sus relaciones internas y externas.

83 Wojtyła, K. (1976).

84 Espiritualidad remite a las estructuras más elevadas de la persona, queda en la libertad de cada persona en función de la tradición y los propios valores arraigados en su comunidad, no significa religiosidad.

85 Marías, J. [1987(2005a)].

86 Yépes, R. (1998).

87 Gómez, N. (2017).

88 van Dierendonck, D. y Patterson, K. (2015).

89 Laszlo, C. (2019).

90 Marías, J. [1947(1995)].

91 Las empresas sostenibles con aquellas en las que las esferas social, económica y ambiental interactúan de forma simultánea y armónica. Purvis, Ben; Mao, Yong, y Robinson, Darren (2019).

En cualquier compañía los *stakeholders* internos (empleados, accionistas, inversionistas) y externos (clientes, proveedores, acreedores, competencia, gobierno, comunidad en que la empresa está insertada) son una parte esencial. Por eso, el líder, con una visión trascendente, ha de salir de sí mismo para conocer a todos los *stakeholders*, entender las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, conciliarlas y orientarlas hacia el bien común. Un problema que suele surgir en las empresas es que los intereses de las partes pueden diferir y hasta entrar en conflicto. Por ejemplo, frecuentemente, el objetivo principal de los accionistas es aumentar al máximo las ganancias, por lo que, si la empresa trata de mantener controlados los costos laborales para atender ese objetivo, puede afectar a los empleados. Comprender cómo y cuándo involucrar a los *stakeholders* en un proyecto es esencial para llevarlo a cabo exitosamente. De aquí que, el líder debe emplear toda su capacidad, esfuerzo y creatividad para equilibrar los requisitos de las partes interesadas y lograr acuerdos.

Proposición 4. El líder busca el despliegue de lo mejor de cada uno de sus colaboradores y la sostenibilidad de la empresa.

3.1.2 La motivación

El liderazgo, entendido como la acción que busca influir a otros, tiene que ver con el comportamiento. Su éxito depende, en gran parte, de su capacidad para motivar a sus seguidores para comprometerse con una tarea, sobre todo, cuando esta es compleja o cuando el objetivo puede alcanzarse sólo en el largo plazo. La motivación mueve a la acción y se refiere a las fuerzas que inciden en una persona para detonar, guiar o mantener un modo de proceder. Cuando la motivación deja de existir, suele abandonarse la conducta y se hace mucho más difícil lograr los propósitos. Por ello, la motivación adquiere un lugar central en el LPI.

Una de las propiedades esenciales de la persona es el autodominio, de modo que la voluntad se puede motivar de manera limitada (desde afuera), para mantener la condición de libertad que es constitutiva de la persona; de otro modo, lo que se estaría intentando es persuadirla. La motivación puede hacer crecer a la persona, cuando su voluntad es movida por el valor del propio bien y por la posibilidad de que ese bien sea realizable; lo que conduce a una esperanza presente en la acción. La posibilidad de ser atraído por el bien hace grande al individuo y no la ocasión de ser irrumpido por otro sujeto, que le hace creer que algo es bueno, aunque en realidad no lo sea⁹².

92 Llano, C. (2009).

Por lo tanto, el papel del líder no es persuadir ni manipular a los demás para lograr beneficios personales, sino presentar a sus seguidores un bien, valioso por sí mismo. Con esa intención sale al encuentro, establece un diálogo con ellos, interpela su inteligencia y voluntad para que identifiquen y aprecien dicho bien, y hagan suyo el propósito de ir en su búsqueda para alcanzarlo.

Cabe señalar que para que la motivación sea efectiva, es crucial que los seguidores reconozcan al líder como tal. Para ello es necesario que perciban que el líder quiere el bien de sus colaboradores, que es alguien capaz, que lo que les propone vale la pena, que es coherente, y que está comprometido (dispuesto a asumir sacrificios)⁹³. Solo así lo apreciarán como una persona confiable y decidirán seguirlo.

La relación personal con el líder permite que los colaboradores conozcan su pensamiento, observen su conducta y se hagan una imagen de él. A su vez, también hace posible que el líder conozca a sus seguidores e identifique las particularidades de las dimensiones, manifestaciones e interrelaciones propias de cada uno de ellos. Como consecuencia, en la medida en que lo consiga, sabrá de sus necesidades y anhelos, y podrá influir en ellos, para que alcancen la meta propuesta y su realización personal.

La motivación está íntimamente relacionada con los ejes corpóreo, intelectual, afectivo y trascendente, porque estos ejes contienen los aspectos esenciales sobre los que el líder personalista integral debe incidir, para impulsar a cada persona de su equipo de trabajo: el cuidado de su salud y su bienestar; la valoración de sus experiencias, sus aportaciones y el intercambio de ideas; sus intereses, anhelos y metas personales; y el sentido que le da a su vida en la realización de su vocación.

Proposición 5. El líder presenta una misión que ofrece sentido de vida a sus colaboradores, cuyo valor intrínseco los motiva para asumirla.

3.1.3 Intersubjetividad

Uno de los fundamentos antropológicos más relevantes del Personalismo es el carácter relacional de la persona, que es lo que permite al líder conocer a sus seguidores, que estos lo conozcan a él y también que los seguidores se conozcan entre ellos. De este modo, es posible que todos descubran sus coincidencias y diferencias, para conformar un equipo de trabajo, a partir de estas.

93 Ginebra, J. (1994).

En la figura 2, se puede distinguir a los seguidores, quienes, como personas, están representadas con la misma estructura antropológica del líder. El área de intersubjetividad del líder y de los seguidores se comparte en la medida en que el encuentro, el diálogo y la formación de comunidad entre ellos están desarrolladas. De igual manera, según el grado de interrelación que los seguidores van logrando, existe una coincidencia entre sus áreas de intersubjetividad: el encuentro, el diálogo y la vida comunitaria.

El encuentro

Es la verdad de la relación, el proyecto del nosotros. Es una característica de la persona, porque sólo ella es capaz de verse en el rostro del otro y descubrir así su verdadera esencia: si no hay encuentro, no hay identificación ni unión. El encuentro se lleva a cabo y la comunión se establece entre personas: entre el yo y el tú⁹⁴. El yo sólo se realiza en tanto el tú lo acepta y reconoce⁹⁵.

Para que la persona se eleve al nivel relacional en el encuentro, es necesaria una mirada profunda, que pase del ver al mirar, que ponga a la persona en relación con la totalidad del ser, con su misterio, con lo esencial. Una mirada honda, que no se quede en las apariencias, sino que penetre hasta la riqueza de lo real⁹⁶. La mirada revela el significado que tiene para la persona la realidad, el modo como orienta su vida y la manera como se relaciona. Mirar y dejarse mirar así es una experiencia que despierta a la persona, aún sin haber mediado palabra⁹⁷, y hace posible el encuentro entre los miembros de un equipo de trabajo.

El diálogo

Es el medio por el cual una persona confirma a la otra como única. Cada uno de los que hablan ve en su interlocutor a un quien, al que se dirige su persona, que también la acepta porque la reconoce como un ser personal⁹⁸. El conocimiento de las personas sólo es posible a través del diálogo, en la cercanía y apertura que resultan de una buena comunicación: la escucha atenta, el respeto, la empatía y la confianza. Estas condiciones son necesarias para una in-

94 Mounier, E. [1949(2006)].

95 Buber, M. [1923(2017)].

96 López Quintás, A. (2014).

97 Gonzalez-Iglesias, S. y De la Calle Maldonado, C. (2020).

98 Buber, M. [1923(2017)].

terlocución crítica y constructiva, en la que se reconozcan las fortalezas y debilidades propias.

En el liderazgo, el diálogo afectivo y con sentido da pie al intercambio de ideas, la definición de los objetivos que como equipo se pueden alcanzar y permite trazar las estrategias para lograrlos. El diálogo favorece la interacción, la expresión de desacuerdos, el planteamiento de problemas y de posibles soluciones. El diálogo contribuye a alcanzar las metas, a fortalecer la integración del grupo y, de manera personal, promueve el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. El encuentro y el diálogo son la base para la construcción de una comunidad; son la puerta que da paso a la compenetración, a la cercanía íntima y a la relación afectiva entre las personas. Por eso, la tendencia a la apertura, al diálogo, a la capacidad reflexiva y a la constatación de esas exigencias naturales de plenitud, se revelan como reales, objetivas y propias de la condición humana⁹⁹.

La vida comunitaria

El fundamento más universal de la comunidad, en la visión personalista, es la noción de “prójimo”. En ella, está contenida la verdad sobre el trato dignificante que toda persona debe recibir: el amor. La noción de prójimo rompe con la estructura del individualismo y con el colectivismo “masificante”, para dar paso al “vivir junto con otros”. El concepto de prójimo crea un ámbito comunitario más amplio, porque se extiende más allá de cualquier diversidad¹⁰⁰.

Esta experiencia de vivir junto con otros es el soporte de la comunidad, en donde se desarrollan el encuentro y el diálogo, como fundamentos del servicio a los demás y del bien común. Mounier define a la comunidad personalista como una entidad nueva que une a las personas. Una civilización que se construye sobre relaciones vivientes y recíprocas, en la que cada persona se realiza en la totalidad de una vocación continuamente fecunda, que se convierte en una consecuencia viva de los éxitos particulares. El compromiso con los otros es una dimensión intrínseca de la persona, que consiste en comprometerse para asumir la responsabilidad de la formación del futuro humano¹⁰¹.

Por ello, el líder es el responsable de llamar a la unión, para que otros lo sigan en la formación del “nosotros”, en la construcción de una comunidad

99 Wojtyła, K. [1960(2011)].

100 Wojtyła, K. [1969(2014)].

101 Mounier, E. [1949 (2006)].

con un proyecto espiritual y trascendente que genere valor¹⁰² y se oriente al bien común¹⁰³. Lo anterior, implica responsabilidad, dirección, testimonio y, sobre todo, diálogo y convivencia.

El trabajo en equipo es fundamental para formar una verdadera comunidad, en la que cualquier práctica individualista quede superada; incluso el líder debe estar dispuesto a ceder el liderazgo, cuando alguien tenga una mayor capacidad para ejercerlo. En este contexto, ha de prevalecer el respeto a la dignidad humana¹⁰⁴ y a su vocación, la apertura al cambio y a la interioridad de las personas¹⁰⁵. Así pues, el líder deberá generar acciones transformadoras y no sólo ideas; debe convertir el pensamiento en acción, ya que las crisis reales nunca se resuelven solamente pensando¹⁰⁶.

Proposición 6. El líder procura el encuentro y el diálogo con sus colaboradores, para conformar una comunidad en la que todos sean escuchados, atendidos, considerados, y encuentren su realización y una visión del bien común dentro de la organización.

Por consiguiente, en este modelo la acción ética es inseparable del líder. Tanto en los ejes (corpóreo, intelectual, afectivo y trascendente), como en la motivación, la búsqueda de la verdad y del bien, y la alineación de los objetivos de las personas y de la organización hacia el bien común son producto del amor y la donación. Estos elementos se manifiestan a través del encuentro, el diálogo y la vida en comunidad. Un líder, comprometido con el bien de sus colaboradores y de su organización, difícilmente recurrirá, de manera intencional, a actitudes o prácticas nocivas que puedan dañarlos o conducirlos al mal.

IV. DISCUSIÓN

El LPI, elaborado en torno a una concepción profunda y sistemática de la persona, sustenta el sentido trascendente y la ética que deben caracterizar a todo líder y, como consecuencia, un entendimiento más humano de las organizaciones. Este modelo amplía la visión del liderazgo¹⁰⁷, pues obliga al líder

102 Sjödin, D.; Parida, V.; Jovanovic, M. y Visnjic, I. (2020).

103 Hühn, M.; Meyer, M. y Racelis, A. (2018).

104 Pirson, M. (2019).

105 Hicks, D. (2018).

106 Burgos, J. (2012).

107 Murcio, R. y Scalzo, G. (2021).

a esforzarse para alinear los intereses de la organización y los de todas las personas involucradas en ella hacia el bien común.

Como se expuso anteriormente, a diferencia del modelo del LPI, las teorías de liderazgo que hasta ahora se han desarrollado, no cuentan con una ética explícita y bien fundamentada en su planteamiento. Tal es el caso, por ejemplo, del liderazgo transformacional¹⁰⁸, corriente muy difundida y aceptada en el ámbito de los negocios en las últimas décadas, en la que el líder puede cambiar los valores de las personas y moverlas hacia una nueva visión. Sin embargo, en su fundamentación, nada garantiza que esos valores o esa nueva visión sean buenos o mejores. Por ello, y por su naturaleza carismática, el liderazgo transformacional es riesgoso, porque puede ser usado con fines destructivos¹⁰⁹.

Para evitar ese riesgo, las CLM han tratado de revalorar a la persona, y de reivindicar y hacer explícita la ética del liderazgo en las organizaciones. Con esa idea, se han concentrado en las conductas del líder que, en apariencia, demuestran su comportamiento ético y conviene cultivar. No obstante, han omitido referirse al concepto de persona y de organización que subyace en ellas, así como al papel que juegan en la sociedad, por lo que su visión de la persona, de la organización, del liderazgo y de su ética, es limitada y fragmentada¹¹⁰.

Como resultado, al tratar de reunir evidencia empírica que valide dichas corrientes, su insuficiente desarrollo teórico ha hecho que las diferencias que las identifican se desdibujen y se presentan superposiciones de constructos, mediciones cuestionables y derivaciones redundantes. De ahí que, al parecer, esas corrientes más que ser independientes se complementan, por lo que conviene integrarlas y reforzar sus fundamentos¹¹¹.

Implicaciones para la teoría y la práctica

En la teoría, la propuesta del LPI cambia la perspectiva del liderazgo aportada por otras corrientes, que no parten de una definición de persona y no la contemplan en toda su riqueza y complejidad. Tener una base antropológica robusta permite una mejor comprensión del liderazgo en las organizaciones, y del papel que juegan el líder y los seguidores dentro de estas. Al

108 Burns, G. (1978).

109 Conger, J. (1999).

110 Shakeel, F.; Kruiyen, P. y Van Thiel, S. (2020).

111 Hendrikz, K., y Engelbrecht, A. (2019).

mismo tiempo, proporciona los fundamentos del sentido ético y la vocación trascendente que deben caracterizar a todo líder.

En la práctica, esta investigación apoya la necesidad de contar con líderes que, al incorporar el bienestar y realización de las personas a sus objetivos y estrategias, conformen organizaciones más humanas. Cuando el líder se asegura de que la organización contribuye al bienestar y realización de las personas involucradas en ella, el rendimiento y lealtad de los colaboradores tiende a aumentar, las relaciones con los agentes externos se fortalecen, y se impulsa su imagen y reputación. Como consecuencia, los resultados de la empresa suelen mejorar y puede ser sostenible.

Adicionalmente, es necesario que las instituciones de educación superior incorporen esta visión integral del liderazgo a los contenidos de todos sus programas, especialmente en las escuelas de negocios, para que su perfil de egreso impulse el surgimiento de los líderes que requiere la sociedad¹¹². Se sugiere que todos sus programas incluyan cursos de ética y de liderazgo con una visión integral de la persona. Adicionalmente, elegir en cada programa, asignaturas que se presten para que los alumnos analicen la forma de aplicar los elementos del LPI a su profesión, a través de casos. Finalmente, aprovechar las actividades extracurriculares para enfrentar a los estudiantes a experiencias intencionales que desarrollen su liderazgo.

Futuras líneas de investigación

Será necesario fortalecer el modelo antropológico personalista integral y los programas de formación de líderes, al incluir otras áreas del desarrollo humano como: la creatividad, la innovación, la interculturalidad, la sensibilidad, la adaptación, la capacidad reflexiva, la meditación, la introspección y el autoconocimiento, para contribuir a desentrañar y valorar adecuadamente el misterio de la vida y la naturaleza humana.

Asimismo, será necesario diseñar instrumentos que permitan evaluar al líder, su formación y al propio fenómeno de liderazgo en los negocios¹¹³, desde un enfoque personalista integral.

Por último, ante los cambios que se están presentando en la manera de hacer negocios, principalmente por el vertiginoso avance de las tecnologías de

112 Acevedo, A. (2018).

113 Edwards, J. (2019).

la información y la comunicación¹¹⁴, es claro que el estudio del fenómeno del liderazgo deberá contemplarlos.

V. CONCLUSIONES

Para analizar el liderazgo en toda su complejidad¹¹⁵ se requiere, antes que nada, del entendimiento de la persona desde una perspectiva más elaborada y sistemática, como propone el Personalismo integral. Es necesario adentrarse en la filosofía y la antropología, pues sólo a partir de ellas, la concepción sistemática de la persona, y un abordaje más riguroso del estudio del liderazgo y su ética son posibles. Más aún, es necesario estudiar el fenómeno de manera multidisciplinaria¹¹⁶, toda vez que el liderazgo se relaciona con aspectos que involucran a la psicología, la educación, la economía y la sociología, entre otras. De esta manera, el liderazgo adquiere un carácter integral¹¹⁷, no sólo porque el líder dispone de una visión sistemática de la persona, sino porque en su ejercicio se ve obligado a considerar todos los aspectos internos y externos que la afectan, y que la vinculan con la organización.

114 Suša Vugec, D. y Indihar Štemberger, M. (2020).

115 Northouse, P. (2018).

116 Dhiman, S. (2017).

117 Reyes Jácome, L. y Lara Rodríguez, G. (2011).

REFERENCIAS

Acevedo, Alma (2012), “Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain”, *Journal of Business Ethics*, vol. 105, n° 2, pp. 197-219.

Acevedo, Alma (2018), “A Personalistic Appraisal of Maslow’s needs Theory of Motivation: From ‘Humanistic’ Psychology to Integral Humanism”, *Journal of Business Ethics*, vol. 148, n° 4, pp. 741-763.

Agejas, José Ángel (2013), *La ruta del encuentro*, Francisco de Vitoria, Madrid.

Alpaslan, Can y Mitroff, Ian (2021), “Exploring the Moral Foundations of Crisis Management”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 167, 120713.

Aristóteles (2010), *Metafísica*, Gredos, Madrid.

Avolio, Bruce; Luthans, Fred y Walumba, Fred (2004), “Authentic Leadership: Theory Building for Veritable sustained Performance”, Working paper: *Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln*.

Barnard, Chester [1938(1968)], *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston, MA.

Brown, Michael; Treviño, Linda y Harrison, David (2005), “Ethical Leadership: A Social Perspective for Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, n° 2, pp. 117-134

Buber, Martin [1923(2017)], *Yo y tú*, Herder, Barcelona.

Burgos, Juan Manuel (2012), *Introducción al personalismo*, Palabra, Madrid.

Burgos, Juan Manuel [2003(2013)], *Antropología. Una guía para la existencia*, Palabra, Madrid.

Burgos, Juan Manuel (2015a), “El personalismo ontológico moderno I. Arquitectónica”, *Quién*, 1, pp. 9-27.

Burgos, Juan Manuel (2015b), *La experiencia integral*, Palabra, Madrid.

Burgos, Juan Manuel [2007(2017)], *Repensar la naturaleza humana*, Siglo XXI, Ciudad de México.

Burgos, Juan Manuel (2018), *La vía de la experiencia o la salida del laberinto*, Rialp, Madrid.

Burgos, Juan Manuel (2019), “Wojtyła’s Personalism as Integral Personalism”, *Quaestiones Disputatae*, vol. 9, no. 2, pp. 91-111.

Burgos, Juan Manuel (2020), “¿Qué es el personalismo integral?”, *Quién*, 12, pp. 9-37

Burns, G. (1978), *Leadership*, Harper y Row, NY.

Conger, Jay (1999), “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research”, *The Leadership Quarterly*, vol. 10 no. 2, pp. 145-179.

Cortina, Adela (1994), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.

De la Sota Riva-Echánove, Marcela y Zainos-García Cano, Eduardo (2018), “Liderazgo basado en el personalismo: Una propuesta de investigación”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 21, n° 2, pp. 91-122.

Descartes, René [1637(2016)], *Discurso del método. Meditaciones metafísicas*, Porrúa, Ciudad de México.

Dhiman, Satinder (2017), *Holistic Leadership: A New Paradigm for today’s Leaders*, Palgrave MacMillan, NY.

Díaz de la Cruz, Cristina y Fernández, José Luis (2016), “Marco conceptual de la ética y la ética y responsabilidad social empresarial: Un enfoque antropológico estratégico”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XIX, n° 2, pp. 69-118.

Edwards, Jeffrey (2019), “The Peaceful Coexistence of Ethics and Quantitative Research”, *Journal of Business Ethics*, vol. 167, n° 1, pp. 31-40.

Fry, Louis (2003), “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 6, pp. 693-727.

Ginebra, Joan (1994), *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*, McGraw Hill, Ciudad de México.

Giovanola, Benedetta (2009), “Re-thinking the Anthropological and Ethical Foundation of Economics and Business: Human Richness and Capabilities enhancement”, *Journal of Business Ethics*, vol. 88, no. 3, pp. 431-444.

Gómez, Nieves (2017), *Julián Marías. Metafísico de la persona*, Ciudad Nueva, Madrid.

González-Iglesias, Sonia y De la Calle Maldonado, Carmen (2020), “El acompañamiento educativo, una mirada ampliada desde la antropología personalista”, *Scientia et Fides*, vol. 8, nº.1, pp. 183-203.

Greenleaf, Robert (1977), *Servant Leadership: A Journey into Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, NY.

Guerra, Rodrigo (2003), *Afirmar a la persona por sí misma*, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Ciudad de México.

Hendrikz, Karen y Engelbrecht, Amos (2019), “The Principled Leadership Scale: An Integration of Value-based Leadership”, *Journal of Industrial Psychology*, vol. 45, no.1, pp. 1-10.

Hicks, Donna (2018), *Leading with Dignity: How to Create a Culture that Brings out the Best in People*, Yale University Press, New Haven.

Hildebrand, Dietrich [1971(1998)], *La esencia del amor*, EUNSA, Pamplona.

Hildebrand, Dietrich [1965(2009)], *El corazón*, Palabra, Madrid.

Hühn, Mathias, Meyer, Marcel, y Racelis, Aliza (2018), “Virtues and the Common Good in Leadership”, en Sison, Alejo; Ferrero, Ignacio y Guitian, Gregorio (eds.), *Business Ethics, A Virtue Ethics, and Common Good Approach*, Routledge, London, pp. 24-50.

Kant, Immanuel [1785(2003)], *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Encuentro, Madrid.

Kierkegaard, Soren [1844(2013)], “The Concept of Anxiety”, en “Kierkegaard’s Writings VIII” Princeton University Press, NJ, pp. 1-6.

Laszlo, Chris (2019), “Strengthening Humanistic Management”, *Humanistic Management Journal* vol. 4, pp. 85-94.

Lemoine, James; Hartnell, Chad y Leroy, Hannes (2019), “Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership”, *Academy of Management Annals*, vol. 13, pp. 148-187.

Llano, Carlos (2009), “Análisis filosófico de la motivación”, *Cuadernos de Anuario Filosófico*, vol. 215, no. 8.

López Quintás, Alfonso (2014), *La ética: o es transfiguración o no es nada*. BAC, Madrid.

- Madi, María (2019), *Private equity globalisation: Ethical business challenges*, Nova Science Publishers, NY.
- Marías, Julián [1947(1995)], *Introducción a la filosofía*, Alianza, Madrid.
- Marías, Julián [1971(2000)], *Antropología metafísica*, Alianza, Madrid.
- Marías, Julián [1987(2005a)], *La felicidad humana*, Palabra, Madrid.
- Marías, Julián [1993(2005b)], *Mapa del mundo personal*, Alianza, Madrid.
- Melé, Domènec (2009), *Business ethics in action, seeking human excellence in organizations*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Melé, Domènec y González-Cantón, César (2015), *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*, EUNSA, Pamplona.
- Mounier, Emmanuel [1936(1996)], *Manifiesto al servicio del personalismo*, Taurus, Madrid.
- Mounier, Emmanuel [1949(2006)], *El personalismo*, JUS, Ciudad de México.
- Mukherjee, Amit (2016), “Why we’re Seeing so many Corporate Scandals”, *Harvard Business Review*, obtenido de <https://www.hbr.org>
- Munro, Iain y Thanem, Torkild (2018), “The Ethics of Affective Leadership: Organizing Good Encounters Without Leaders”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. 51-69.
- Murcio, Ricardo y Scalzo, Germán (2021), “Person-centered Leadership: The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership”, *Frontiers in Psychology*, 12, pp. 1-11
- Nédoncelle, Maurice [1963(2005)], *Persona humana y naturaleza. Estudio lógico y metafísico*, Fundación Emmanuel Mounier, Salamanca.
- Newstead, Toby; Macklin, Rob; Dawkins, Sarah y Martin, Angela (2018), “What is Virtue? Advancing the Conceptualization of Virtue to Inform Positive Organizational Inquiry”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 32, n° 4, pp. 443-457.
- Northouse, Peter (2018), *Leadership*, SAGE, Thousand Oaks.
- Pirson, Michael (2019), “A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity”. *Journal of Business Ethics*, vol. 159, pp. 39-57.

Purvis, Ben; Mao, Yong, y Robinson, Darren (2019), “Three Pillars of Sustainability: in Search of Conceptual Origins”, *Sustainability Science*, vol. 14, no. 3, pp. 681-695.

Reyes Jácome, Laura y Lara Rodríguez, Gustavo (2011), “El liderazgo integral en las organizaciones”, *Avances en Psicología Latinoamericana*, vol. 29, no. 1, pp. 161-173.

Sanz, Ángel Gutiérrez (2019), *Tránsito de la modernidad a la posmodernidad*, Universidad Católica de Ávila, Ávila.

Seifert, Josef (1997), *El concepto de persona en la renovación de la teología moral. Personalismo y personalismos*, Universidad de Navarra, Pamplona.

Shakeel, Fahad; Kruyen, Peter Mathieu y Van Thiel, Sandra (2020), “Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership (BELS)”, *The Journal of Values-Based Leadership*, vol. 13: no. 1, pp. 1-20.

Shin, Shung (2015), “Leadership and Creativity: The Mechanism Perspective”, en Shalley, Christina; Hitt, Michael y Zhou, Jing (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 17-30.

Sjödin, David; Parida, Vinit; Jovanovic, Marin y Visnjic, Ivanka (2020), “Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 37, n° 2, pp. 158-183.

Suša Vugec, Dalia y Indihar Štemberger, Mojca (2020), “Business Intelligence and Organizational Performance: The Role of Alignment with Business Process Management”, *Business Process Management Journal*, vol. 26, n° 6, pp. 1709-1730.

van Dierendonck, Dirk y Patterson, Kathleen (2015), “Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research”, *Journal of Business Ethics*, vol. 128, pp. 119-131.

Wojtyła, Karol (1976), *La trascendencia de la persona en la acción y la auto-teleología del hombre*. Ensayo presentado al VI Congreso Internacional de Filosofía en Arezzo-Siena.

Wojtyła, Karol [1960(2011)], *Amor y responsabilidad*, Palabra, Madrid.

Wojtyła, Karol [1969(2014)], *Persona y acción*, Palabra, Madrid.

Yepes, Ricardo (1998), *Fundamentos de antropología. Un ideal de excelencia humana*, EUNSA, Pamplona.

