



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

LIDERAZGO Y ALTRUISMO

Autor: Jose Ignacio de Bustos Nogales

Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid

Abril 2018

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Concepto de Liderazgo | |
| 1.1. Origen y evolución del término | 2 |
| 2. Concepto de Altruismo | |
| 2.1 Origen y evolución del término | 4 |
| 2.2. Altruismo vs. Egoísmo | 6 |
| 3. Altruismo en la empresa y en las organizaciones | 8 |
| 3.1. Conductas altruistas en el liderazgo de equipos y de organizaciones | 11 |
| 3.1.1. Variables relacionadas | 13 |
| 3.2. Estilos de liderazgo con conductas altruistas | |
| 3.2.1. Liderazgo altruista | 15 |
| 3.2.2. Liderazgo transformacional | 17 |
| 4. Conclusiones | 20 |
| 5. Bibliografía | 23 |

1. Concepto de liderazgo

1.1 Origen y evolución del término

No existe una certeza absoluta acerca del origen del término, pero la teoría más aceptada por los autores en general, es que proviene del latín (lis-litis). Su significado original era disputa, querrela o proceso. Esto sitúa al líder ante una postura activa, como comenta Landolfi (2016), en el que el directivo, para ser líder ha de involucrarse, no dirigir y coordinar de forma pasiva.

Durante los primeros años de interés por definir los conceptos de management, liderazgo y líder, se crea una tendencia a basarse exclusivamente en la persona que consigue rentabilidad de las personas, de un equipo o de una organización.

Por ejemplo, Raymond B. Cattell (1972) define el liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo, sin atender a más cuestiones.

Unos años más tarde, encontramos a John Maxwell (1998), quién amplía esta definición y afirma que los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Estas definiciones resultan un tanto reduccionistas, debido a que describen más la función de un directivo o jefe que las cualidades de un líder. Contemplan sólo la parte en la que el ejecutivo consigue los objetivos pero no analizan porqué éste obtiene un buen rendimiento por parte de sus empleados. Es entonces cuando algunos autores demandan la necesidad de incluir otros aspectos fundamentales en el ejercicio del liderazgo, pues directores podemos ser todos, líderes ya es otra cosa. Esto lo podemos apreciar en el trabajo de Barbosa et al. (2016), que ven al líder como un promotor del cambio y del movimiento mientras que defienden aquel directivo que sólo produce orden y consistencia no es un líder, si no un gerente.

Debido a este nuevo enfoque, aparecen nuevas teorías con diferentes definiciones del liderazgo. Se trata de una visión más completa con la que contamos actualmente, en la cual se otorga más importancia al tipo de influencia que tiene el líder sobre sus trabajadores y no sólo a la consecución de los objetivos, por lo que me gustaría repasar algunas perspectivas más recientes de autores influyentes en este campo de investigación.

Para empezar, resulta interesante revisar la descripción que Peter Senge (2012) da al liderazgo. Lo conceptualiza como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades” (La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, pp.494)

Siguiendo con este enfoque centrado en la influencia interpersonal de los líderes hacia sus trabajadores encontramos a Keith Davis (2000), que otorga una definición más simple y concreta. Éste último describe el liderazgo como la habilidad de convencer a otras personas para que busquen con motivación el logro de objetivos específicos.

En definitiva, la principal diferencia que hallamos entre estas dos formas de visualizar el liderazgo, es una mayor preocupación por la influencia que tiene el directivo sobre sus empleados y la motivación que éste obtiene de ellos (intrínseca o extrínseca). Es decir, no sólo causa interés el logro de los objetivos marcados, si no que el modo de conseguir alcanzarlos y la metodología empleada pasan a ocupar un primer plano junto con la rentabilidad del trabajo.

2. Concepto de Altruismo

1.1. Origen y evolución del término

Es un término que proviene del francés y que fue acuñado por Comte en 1851: “Altruisme” (del latín, alter: el otro). Lo definió como la capacidad de procurar el bien ajeno aún a costa del propio o bien la preocupación o atención desinteresada por el otro. Realiza una distinción entre los actos altruistas y la forma de pensar altruista. Al hablar de forma de pensar afirma que esta trae consigo los sentimiento altruistas, lo que de por sí acaba derivando en un altruismo puro. En cambio, hay actos altruistas que pueden ser llevados a cabo por personas que no son altruistas ni piensan verdaderamente de esta manera. Por tanto, el altruismo más puro lo vamos a encontrar en la forma de pensar de las personas y no sólo en sus actos (Sloan, 2015).

En el libro “Does altruism exists?” de Sloan (2015), su temática principal gira en torno a la existencia del altruismo, como bien indica el título. Sloan se pregunta que, aunque aparentemente hay actos altruistas, ¿los motivos también lo son? A través revisar numerosos estudios va sacando conclusiones, en las que se puede apreciar que realmente, aunque pueda haber un interés de un sentimiento último de satisfacción u orgullo, el acto en sí continúa siendo altruista, por lo que afirma la existencia del altruismo como un posible comportamiento humano.

Aun así encontramos muchas otras definiciones que provienen de diversas fuentes a lo largo del tiempo. Hay autores que han negado su existencia frente a otros que la colocan como una manera de enfrentarse a los conflictos o que lo consideran una característica de la personalidad. Vamos a revisar algunas de estas definiciones o perspectivas de este concepto que crea controversia.

Desde que Comte comenzó a utilizar el término de altruismo, no son pocos los autores o escuelas que han querido dar su visión de lo que para ellos supone esta conducta de realizar comportamientos buscando el bien ajeno de forma desinteresada.

En el ámbito de la psicología clínica, encontramos que según la DSM-IV (2000), el altruismo es un mecanismo de defensa. Para la DSM-IV los mecanismos de defensa son procesos psicológicos automáticos que protegen al individuo frente a la ansiedad y las amenazas de origen externo o interno. En el caso del altruismo lo considera un mecanismo que da lugar a una óptima adaptación en el manejo de situaciones

estresantes. A través de su uso, el individuo se enfrenta a los conflictos emocionales y las amenazas dedicándose a satisfacer las necesidades de los demás. El individuo recibe, por tanto, una gratificación de tipo vicariante, es decir, a través de las respuestas de los demás.

Green (1986, como se cita en Sloan, 2015) continúa en la línea de Comte, describiendo el altruismo como un acto intencional con el fin último de beneficiar a otros con al menos la posibilidad de no suponer ningún beneficio para el que la efectúa o incluso suponer una pérdida.

Como contraposición a la existencia del altruismo, encontramos a autores como Ghiselin (1974) o Alexander (1987, citado en Sloan, 2015) que niegan el desinterés de las personas al realizar las conductas supuestamente altruistas. Defienden la existencia de un componente de satisfacción individual en todas las acciones consideradas como altruistas, por tanto afirman que estas conductas son, en verdad, egoístas. Ghiselin llega a decir en su obra “rasca a un altruista y verás sangrar a un hipócrita”, dónde podemos ver su claro rechazo a la existencia del altruismo como algo innato.

A partir del siglo XXI, encontramos que las nuevas definiciones propuestas por los autores contemporáneos incluyen la empatía como un aspecto fundamental dentro del altruismo.

Como ejemplo de esto, podemos mencionar la definición que dan Van Emmerik, Jawahar y Stone (2005), que entienden el altruismo como una tendencia duradera a pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía por ellas y actuando de manera que las beneficie. Esta es una definición muy compartida entre los distintos autores y entre la población en general.

A nivel más específico, podemos encontrar a Kark y Waismel-Manor (2005), que estudiaron el término de altruismo en el ámbito empresarial. Lo entienden como aquel comportamiento voluntario a través del cual se pretende ayudar a otros con temas relacionados con el trabajo en sí mismo.

2.1. Altruismo vs. Egoísmo

En los últimos años ha aumentado el interés por el componente biológico en los comportamientos altruistas. Esto se puede apreciar en la cantidad de investigaciones que buscan conductas altruistas en los animales para poder así demostrar que los seres humanos son, por naturaleza, seres con potencial altruista (Nowak, 2011; Clavien, 2010). Escrivá, M. et al (1998) no encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el género de la persona y su capacidad altruista, aunque estas diferencias si fueron notables al medir la empatía, lo que podría indicar cierta diferencia a nivel biológico en las habilidades para ponerse en el lugar del otro.

Las investigaciones en este campo han girado principalmente en torno a la idea de que las conductas altruistas son más beneficiosas que las egoístas a nivel grupal. Hay diversos estudios llevados a cabo en animales que dan pie a confirmar esta teoría. En el libro “Supercooperadores” (Nowak, 2011) se recogen distintas investigaciones sobre las conductas altruistas en la naturaleza. Uno de los estudios de los que habla, por ejemplo, es el de Wilkinson, G. (1980) que observó que los murciélagos comparten entre los miembros del grupo la sangre de sus presas para los que no han conseguido obtenerla. Por tanto, para Nowak existe un componente natural común a los seres vivos que nos invita a actuar de forma altruista o cooperativa.

Ya incluso en “El origen del hombre” (1871), podemos encontrar que Darwin afirma que la moralidad y las conductas altruistas a nivel individual aportan una ventaja mínima o ninguna a la persona que la efectúa pero sin embargo, a nivel grupal, esta conducta les hace ganar o ser victoriosos ante otros grupos, esto también es parte de la selección natural (Sloan, 2015; Dawkins, 1976).

Sloan (2015), fijándose en esta teoría de Darwin, saca como conclusión que el altruismo es fundamental en la organización funcional de los grupos, anteponiendo el bien del grupo por encima del individual. Establece que en lógica intragrupal, las conductas altruistas no son evolutivamente funcionales, pero que sí lo son a nivel intergrupalo. Con esto quiere decir que un grupo que tiene un patrón comportamental altruista se sitúa en una posición ventajosa frente a otros grupos que no buscan como fin último el bien del grupo.

Otros estudios relacionados con el entorno laboral, como el de Axelsson & Axelsson (2009) también muestran resultados de que el altruismo puede no ser bueno para la carrera de una persona si sus compañeros no lo son. Admiten que puede llevar a un conflicto con el criterio tradicional para la evaluación de los directivos y los profesionales en general debido a las grandes barreras que existen actualmente y que siguen posicionando al altruismo como una actitud surrealista. Por tanto, vemos que las conductas altruistas aportan beneficios a nivel grupal pero no siempre a nivel individual, llegando incluso a suponer una desventaja para la persona altruista.

3. Altruismo en la empresa y en las organizaciones

El concepto de altruismo ha sido considerablemente marginado en la literatura sobre la dirección y la gestión de las empresas (Guinot et al., 2015), aunque en los últimos años, se ha ido señalando la necesidad de un cambio en la teoría y la práctica del management (Rynes et al., 2012).

Podemos encontrar trabajos, como el realizado por Hogan et al. (2007, Citado en Furnham et al., 2016), que crean la escala MVPI (Inventario de Motivos Valores y Preferencias) en la que miden los niveles de altruismo de las personas basándose en el deseo que tienen de ayudar a los demás. Los que puntúan alto en la escala, son percibidos por los demás como honestos, éticos, simpáticos y preocupados. En lo que respecta al nivel laboral, a estas personas les gusta ayudar a los otros, promueven un comportamiento moral y ético entre sus empleados, fomentan la comunicación abierta e intentan ayudar a sus subordinados a establecer un mayor compromiso con la empresa y a progresar en ella. Los individuos que obtienen bajas puntuaciones (lo que supondría lo contrario a una persona altruista) son percibidos como complicados, poco comunicativos y materialistas. Tienden a ser asertivos, confrontativos, francos y directos.

A mediados del siglo XX empiezan a aparecer los primeros autores que defienden que el líder necesita a los demás para poder hacer un proceso de deliberación y de toma de decisiones correcta. Por ejemplo, De Yurre (1969) asocia la buena deliberación a la prudencia, dice que consiste en la aceptación por parte del directivo de que no se basta a sí mismo y necesita la ayuda de otros.

Unos años más tarde, podemos apreciar como la consideración ética empieza a cobrar un papel más principal en los estudios sobre toma de decisiones. Palacios (1978) afirma que las acciones del directivo a nivel laboral son objeto de juicio moral pues “no hay acto humano que sea indiferente”, es decir, como consecuencia de sus acciones, el directivo se hace mejor o peor persona.

En esta misma línea, Groessl (2017) defiende que los valores, las suposiciones, el desarrollo moral y las habilidades emocionales de la persona influyen en el proceso de toma de decisiones. Para este autor estos son los factores que determinan si la decisión será ética o no. Por tanto, para conseguir líderes preocupados por las cuestiones morales

de las consecuencias de sus decisiones, sería necesario atender a estos elementos en el proceso de selección de un directivo.

En esta misma dirección, encontramos autores que pasan a un nivel más y defienden que la primera responsabilidad del líder es servir a quienes manda, de manera que ellos sepan también servir a sus clientes. Por ejemplo, Canals (2005) afirma que el servicio exige humildad, y para entender lo que es la humildad es necesario tener un conocimiento de uno mismo y de las propias limitaciones. El directivo requiere las habilidades técnicas para poder cumplir con su responsabilidad, es decir, las competencias directivas. Pero necesita también velar por su crecimiento personal y el de sus dirigidos, porque su trabajo consiste no solo en un hacer mejor, si no en ser más y mejor persona (Serrano, 2011).

Asimismo, aumenta el interés por la formación de los profesionales. Como se puede apreciar en el trabajo de Magalhaes et al. (2013), que afirman que el directivo tiene la responsabilidad de no sólo lograr unos resultados económicos que garanticen la permanencia de la organización sino que también debe comprometerse a buscar el desarrollo de las personas que están bajo su cargo.

En los últimos años, podemos apreciar una tendencia en las investigaciones a interesarse por la trascendencia de la parte sentimental y emocional en la toma de decisiones, lo que se conoce como marcador somático. Como ejemplo de esto, encontramos a Serrano (2017), que afirma que lo más relevante de la decisión es lo que ocurre en la propia persona del directivo, es decir, la manera en cómo la decisión le afecta internamente y el aprendizaje que ésta puede generar en los miembros de la organización, sobre todo en el impacto sobre la confianza que los empleados tienen sobre su persona.

En este mismo estudio de Serrano (2017) hallamos un conjunto de características que ha de tener un buen líder y en las que entra el juego el papel del altruismo. Comenta que el líder debe poner las necesidades de los otros o de la empresa por encima de las suyas propias, situando en un segundo plano sus estados de ánimo o lo que le apetezca hacer en ese momento. El directivo, antes que directivo, es persona y por tanto, debe buscar como finalidad de sus acciones el desarrollo pleno de su potencial. Al mismo tiempo es director de personas, y por ello también es su deber contribuir al crecimiento del potencial de sus dirigidos.

A su vez, el altruismo parece estar asociado con una mayor comprensión y aceptación de las opiniones y las decisiones que tomen los demás (Akgün et al., 2007), lo que ayuda al líder a valorar más el criterio de los miembros de su equipo y aceptar que tiene la necesidad de apoyarse en los demás. Por tanto, el altruismo puede vincularse con la promoción de procesos de toma de decisiones mucho más democráticos y participativos (Mallén et al., 2015).

También parece que poseer esta cualidad correlaciona con una mayor tendencia a tomar riesgos que los individuos menos altruistas según obtuvieron como conclusión en un estudio realizado por Piliavin y Charng (1990).

De la misma manera, Moss y Barbuto (2010) llevaron a cabo un estudio en el que examinaron el efecto que tiene el altruismo como moderador en la relación entre las habilidades políticas, el éxito y la efectividad en el liderazgo.

Llegaron a distintas conclusiones, entre las que destaca que encontraron, por ejemplo, una relación estadísticamente significativa entre altruismo y astucia social en predecir el éxito. Además, apreciaron que las personas que alcanzaban una alta puntuación en altruismo y astucia social, mostraban una mayor efectividad a la hora de impactar positivamente sobre los demás.

En definitiva, a través del análisis de los resultados del estudio, consiguieron establecer que el altruismo jugaba un papel importante en el liderazgo efectivo pero, sin embargo, también observaron que los líderes altruistas tendían menos a buscar oportunidades de promoción tan frecuentemente como los que no lo eran, lo que facilita que sean los líderes con menor capacidad altruista los que terminen alcanzando puestos de alta dirección en mayor proporción que aquellos con gran capacidad de altruismo.

Por todos estos hallazgos obtenidos en los últimos años, algunos autores proponen un nuevo enfoque de estudio sobre la gestión de las organizaciones, que centre su atención en el altruismo y dejar atrás las teorías egocéntricas sobre la actuación del ser humano, mostrando a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás. De ser así, el altruismo pasaría a ocupar un rol mucho más preponderante dentro de la dirección de equipos y de empresas (Guinot et al., 2015).

3.1. Conductas altruistas en liderazgo de equipos y de las organizaciones

Hay diversos estudios que muestran que el comportamiento altruista mejora el rendimiento grupal. Entre ellos podemos encontrar a Sinek (2014), que dice que conseguimos mostrar de mejor manera nuestras capacidades si enfrentamos las adversidades y amenazas cuando estamos unidos, por ello es importante que el líder fomente la cohesión y la adhesión al grupo antes que la presión y las exigencias individuales, que no colaboran a desarrollar el sentimiento de pertenencia al grupo, pues los trabajadores sienten que se tienen que defender de sus propios compañeros.

Sumado a esto, observamos estudios como el llevado a cabo por Van Lange (1997), que defiende que el auto-sacrificio no tiene consecuencias positivas sólo a corto plazo y de forma directa para el funcionamiento del grupo, sino que tiene aún mayor efecto a largo plazo, ya que crea la convicción entre los seguidores de que el líder va a comportarse de forma que va a buscar el bien del grupo en su toma de decisiones.

Otras investigaciones han hallado que el altruismo lleva a los líderes a crecer, a ser sensibles a las necesidades de sus seguidores y a tener un sistema de valores centrado en el grupo en lugar de en su propio ego. Es común en estilos de liderazgo contemporáneo (Kanungo y Mendoca, 1996).

Hay líneas de investigación que van más lejos y defienden que el hecho de que el líder se preocupe por las necesidades y sentimientos de sus trabajadores y fomente el intercambio de estos puede acabar constituyendo formas de razonamiento común, en la que los miembros del grupo desarrollan un gran sentido de compañerismo. En este tipo de grupos existe una tendencia mayor a razonar de manera colectiva, como si se tratase de un único ente o de un sujeto plural, por lo que este intercambio de sentimientos entre los miembros, facilitado por un líder sensible a las necesidades de sus trabajadores, produce la consolidación de un pensamiento de equipo (Bacharach, 1999, citado en Pena & Sánchez, 2007).

Las conductas altruistas por parte del líder generan, a su vez, un comportamiento altruista en los empleados y en el grupo en general, que se debe, según la opinión de algunos autores, a la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960; Greenberg y Folger 1983). Estos conciben la norma de reciprocidad como la forma en que las personas sienten que están bajo la obligación de ayudar a aquellos que le hayan ayudado y que

esta regla está presente en la continuidad de las relaciones sociales, es decir, que si desean que la relación continúe han de devolver el favor que se les ha hecho previamente.

Para adentrarnos un poco más en éste término podemos ver la distinción que hizo Nowak (2011) entre reciprocidad directa e indirecta. Entiende la reciprocidad directa como la norma por la que una persona da y otra espera que esa persona o grupo al que ha dado le devuelva el favor. Sin embargo, para que se dé una reciprocidad indirecta no es necesario que uno mismo haya experimentado una acción altruista por parte de otra persona, si no que puede ser un tercero el beneficiario del acto y que la persona aplique la norma de reciprocidad para con la persona que lo efectúa. Por tanto, si un jefe se comporta de forma altruista con un empleado concreto, y el resto de miembros del equipo es consciente, puede hacer también efecto en ellos y devolver la acción altruista al líder aunque ellos no hayan sido los beneficiarios directos.

Además de los beneficios a nivel grupal, hay diversos procesos que parecen mejorar a nivel organizacional con el altruismo. Aquellos líderes que muestran una inquietud desinteresada por el bienestar de los otros o procuran el bien ajeno aún a costa del propio, pueden contribuir a generar un entorno de cooperación y confianza en el que es más fácil aprender (Guinot et al., 2015). Podemos encontrar, por ejemplo, una opinión bastante extendida sobre cómo el altruismo en la gestión empresarial mejora el aprendizaje organizativo, que es el proceso por el cual las organizaciones aprenden, suponiendo un cambio en los modelos mentales, reglas, procesos, o conocimiento de la organización que permite mantener o mejorar el desempeño de la organización (Alegre y Chiva, 2008). Diversos estilos de liderazgo marcados por un componente altamente altruista producen una influencia positiva sobre el aprendizaje dentro de las organizaciones (Atwood, Mora y Kaplan, 2010). Los estilos de liderazgo como el transformacional (líderes que impulsan el cambio y la creatividad), fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos al reducirse el control por parte del líder y crear un clima de protección y apoyo mutuo en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente y ser respaldados de una manera que es necesaria para que el aprendizaje ocurra (Berson et al., 2006).

Para que las empresas aprendan es necesario que se promueva la toma de decisiones y se permitan los errores. Las relaciones y conexiones con el entorno juegan también un

papel decisivo en el proceso del aprendizaje organizativo. Las empresas deben intentar evolucionar con un entorno cada vez más cambiante (Guinot et al., 2016).

Además, para que este aprendizaje se pueda llevar a cabo resulta fundamental que las empresas tengan presentes los cinco factores esenciales que lo facilitan. Estos son la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa (Chiva et al., 2007). Todos estos factores, como veremos más adelante, están presentes en el líder altruista, por lo que podemos apreciar que este tipo de liderazgo es el idóneo para favorecer el aprendizaje organizacional.

3.1.1. Variables relacionadas

Existe un creciente interés en los últimos años sobre la influencia que tienen los factores biológicos en el ejercicio del liderazgo. Esta corriente está siendo denominada como neuromanagement, definida como “el estudio de la conducta neurológica del cerebro en el logro de los objetivos fundamentales de los seres humanos y su aplicación a la Gestión de Empresas” por la Asociación Internacional de Neuromanagement. La neuroeconomía ha servido de puente entre los campos de la economía, la psicología y la neurociencia, consiguiendo unirlos en una sola disciplina con el objetivo de proporcionar una teoría del comportamiento humano en lo que respecta al ámbito económico y empresarial (Satpathy, 2012).

Simon Sinek (2015) analiza los distintos neurotransmisores que influyen la conducta del líder, haciendo ésta más altruista o egoísta.

Sinek resalta las sustancias químicas que favorecen un estado de felicidad: endorfinas, dopamina, serotonina y oxitocina. De estas cuatro sustancias, Sinek separa las endorfinas y la dopamina como sustancias “egoístas” y la serotonina y la oxitocina como sustancias “altruistas”.

La razón por la que otorga estos nombres es que, mientras las endorfinas y la dopamina nos ayudan a perseverar en el medio, la serotonina y la oxitocina tienen un componente más social, de vinculación con los demás.

Las endorfinas enmascaran el dolor físico al hacer actividades de alto rendimiento, nos proporcionan sensaciones de euforia o satisfacción, disminuyendo la sensación de

cansancio o dolor a nivel fisiológico, lo que nos permite repetir las acciones nuevamente en el futuro a pesar del esfuerzo desempeñado.

Por otra parte, la dopamina favorece que aparezca un sentimiento de satisfacción al encontrar algo, terminar un proyecto o al conseguir una meta propuesta.

Ambas sustancias químicas nos pueden aportar un sentimiento de logro, pero para obtener un sentimiento de plenitud necesitamos la vinculación con los demás y para ello resulta fundamental la colaboración de las sustancias “altruistas”.

La serotonina y la oxitocina facilitan que nos sintamos valorados, integrados en el grupo y que miremos por el bien de éste.

Sinek considera a la serotonina como la sustancia del liderazgo. Esto se debe a que favorece la autoconfianza, el orgullo personal y el sentimiento de fortaleza. Dice que los seres humanos, al ser seres sociales, necesitamos la aprobación de los demás, su reconocimiento y esto se consigue muchas veces cuanto más ayudamos a que los demás también triunfen, lo que aumenta la valoración de la persona dentro del grupo y el respeto. Por tanto, la serotonina colabora en la actuación altruista ya que fomenta que el líder se involucre con los demás, sacrificando su tiempo para que los demás consigan sus metas.

Por último, nos encontramos con el cuarto neurotransmisor que influye en el liderazgo según Sinek, la oxitocina, a la que denomina sustancia del amor. Ésta facilita aspectos sociales tan básicos como la confianza en los demás, la amistad o la sensación de disfrutar estando en compañía. También favorece la aparición de la sensación placentera al realizar conductas positivas por los demás ya que nos permite sentir empatía, por lo que es la hormona altruista por excelencia. Además, no sólo la produce el efectuator de la acción altruista si no también el receptor pues se siente estimulado por la preocupación del otro.

En definitiva, Sinek defiende que un buen líder ha de tener niveles altos de todos estos neurotransmisores en su organismo ya que, por un lado, las sustancias egoístas le aportan efectividad y constancia, y, las altruistas, confianza, vinculación y ganas de entregar al grupo su potencial como trabajador y como líder.

Otro factor que aparece como condicionante del comportamiento del líder es el contexto o situación. Es lo que conocemos como liderazgo situacional (Blanchard & Hersey, 1972) por el que un líder debe amoldarse a cómo son sus trabajadores, por tanto necesita conocerse a sí mismo y a sus trabajadores, para poder así ser flexible. Adaptándose en la medida de lo posible al estilo de sus empleados logrará obtener de ellos una mayor rentabilidad. Por tanto, cómo sean los trabajadores o la situación va a influir en cómo se ha de comportar el líder, pero para que éste dé el paso se necesita que sea consciente de las necesidades y capacidades de sus trabajadores (Sánchez-Santa Bárbara & Rodríguez, 2010).

Por último, la cultura también parece tener una fuerte influencia sobre el liderazgo. Una de las posibilidades más aceptadas de la causa de este fenómeno es que, como en una cultura hay una serie de prototipos compartidos, estos condicionan la clase de liderazgo que se termina ejerciendo, ya que es lo aceptado dentro de un contexto específico (Molero, 2002). Otros estudios revelan que esto sucede incluso en culturas aparentemente parecidas, como se puede ver en el estudio realizado por Brodbeck et al. (2000) en el que encontraron que el concepto y la percepción del liderazgo eran diferentes en los distintos países de Europa. Los únicos componentes que aparecieron como comunes a todas las culturas fueron la franqueza, la proximidad interpersonal, la autonomía y la modestia. Las diferencias culturales en el liderazgo han suscitado un gran interés, hasta para crear formularios de adaptación de líderes migrantes, como el de Castro-Solano (2011), que evalúa las variables culturales con el fin de predecir la capacidad de adaptación de un líder extranjero a otra cultura.

3.2. Estilos de liderazgo con conductas altruistas

3.2.1. Liderazgo altruista

Grant (2014) afirma que para que un líder sea eficaz, ha de incluir en su metodología los conceptos de dar y recibir, utilizándolos con sus empleados y fomentando su uso entre ellos.

Para poder hablar de un líder altruista, Grant defiende que necesitamos que éste disponga de tres habilidades básicas: La empatía, la amabilidad y la capacidad de escucha.

Cuando hablamos de empatía en este contexto, Grant se refiere a que el líder tiene que saber identificar las necesidades, puntos fuertes y debilidades de sus colaboradores para poder relacionarse en manera apropiada con ellos y así saber tratar cada persona de manera diferente en base a las características individuales de cada persona.

Por otro lado, cuando hacemos referencia a la amabilidad en el líder Grant indica que tiene que ser amable y elogiar las cosas que se hacen bien y no sólo evidenciar y criticar los aspectos negativos.

Además, Grant concibe como indispensable que tenga una alta capacidad de escucha, el líder tiene que saber escuchar, fomentar el intercambio de opiniones y reducir la ansiedad en su equipo provocada por un exceso de control.

En conclusión, para Grant todas estas habilidades básicas resultan imprescindibles para el ejercicio de un liderazgo altruista, pues sin ellas, el líder no es capaz de identificar las necesidades de su equipo ni de afrontarlas, por lo que, aunque desee llevar a cabo este tipo de liderazgo y busque hacer acciones desinteresadas por sus empleados, éstas no se corresponderán con las demandas de sus trabajadores, por lo que no aumentará el rendimiento del equipo con ese comportamiento altruista.

Una vez que el líder cuente con estas habilidades y sepa así identificar las necesidades y demandas de su equipo y desee atenderlas y ponga empeño en llevarlas a cabo, sin que esto sea parte de sus funciones (aquí entra el componente de voluntariedad), estará iniciando este estilo de liderazgo.

En definitiva, hablamos de liderazgo altruista cuando el jefe de un equipo o de una organización desarrolla conductas que buscan atender a las necesidades de sus trabajadores sin esperar nada a cambio. He aquí cuando es necesario realizar un apunte, pues, aunque estas acciones no buscan una respuesta concreta, si buscan un mayor rendimiento global a través de la satisfacción de sus empleados.

3.2.2. Liderazgo transformacional

Un gran ejemplo de autosacrificio y comportamiento altruista en el liderazgo es el conocido como liderazgo transformacional. El primero en hablar de “Liderazgo transformacional” fue Bass, B.M. en 1985, aunque adoptó el término del “Transforming Leadership” propuesto por Burns, J. (1978). Burns definía el “transforming leadership” como un proceso en el cual los líderes y sus seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar un nivel más alto de moral y motivación. El liderazgo transformacional se ha extendido en todos los sectores de las sociedades occidentales, incluyendo las organizaciones gubernamentales (Bracho, O., y García, J., 2012)

Bass (1998) afirma que existen cuatro elementos en el liderazgo transformacional. El primer factor que propone es la consideración individual, que lo define como el grado en el cual el líder atiende a las necesidades de cada seguidor y actúa como mentor, escuchando las preocupaciones de sus empleados. El líder transformacional, además da a sus empleados empatía y apoyo, mantiene una comunicación abierta y les ofrece retos profesionales. También abarca el respeto y el reconocimiento de lo que cada persona contribuya al grupo y además ser consciente de las aspiraciones, la necesidad de autodesarrollo y las motivaciones intrínsecas de cada miembro del grupo.

El segundo componente que menciona Bass es la estimulación intelectual, vista como el grado en que el líder, en su toma de decisiones, asume riesgos y solicita a sus empleados que aporten sus ideas. El líder transformacional intenta estimular y fomentar la creatividad en sus trabajadores, desarrollando empleados que piensen de forma independiente. Para este tipo de líder, aprender es un valor y las situaciones inesperadas se interpretan como oportunidades para aprender. Los seguidores del líder transformacional plantean preguntas, piensan profundamente sobre las tareas y consiguen figurarse mejor distintos caminos para alcanzar sus objetivos.

Como tercer elemento fundamental del líder transformacional, Bass establece la motivación inspiracional, que es el grado en que el líder expresa una visión que es atractiva e inspiradora para los seguidores. Los líderes con inspiración motivacional retan a sus seguidores con tareas de alta exigencia, a la vez que les transmite optimismo para alcanzar los objetivos y además le dan significado al trabajo que están haciendo. Los empleados necesitan tener una gran sensación de propósito propio para que estén motivados para actuar. Dice Bass que esto es importante ya que el propósito y el

significado de la tarea dan al trabajador la energía necesaria para que el grupo funcione correctamente y salga adelante. Este componente, para que se dé adecuadamente, necesita estar apoyado por habilidades de comunicación por parte del líder, que hacen que su demanda sea percibida como comprensible, precisa, potente y comprometedora. Bass defiende que los empleados están dispuestos a invertir más esfuerzo en sus tareas, están más animados y optimistas acerca del futuro y creen más en sus propias capacidades.

El último elemento que Bass pone como fundamental en el ejercicio del liderazgo transformacional es la influencia idealizada, es decir, que los empleados le vean como un ejemplo de comportamiento ético, les produzca sensación de orgullo, y así sea la forma en la que se gane el respeto y la confianza de los demás.

En un nuevo estudio (Bass y Avolio, 2006), Bass añade un quinto elemento a su lista de cualidades fundamentales del líder transformacional. Ésta es lo que denominan tolerancia psicológica, que se refiere al grado en que los trabajadores pueden hacer explícitas sus críticas y conflictos. Defienden que la mejor forma para alcanzar esto es a través del humor, que el líder puede emplear como herramienta en situaciones conflictivas o corregir equivocaciones, y de esta forma es percibido como más cercano y las tensiones se resuelven de manera más fácil y rápida.

Como resultado, el liderazgo transformacional deriva en un aumento del sentimiento de identidad colectiva y de tener una misión común, una efectividad más alta, mayor nivel de compromiso y motivación, mayor disposición a realizar sacrificios personales y, en definitiva, un alto rendimiento laboral (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). En definitiva, la identidad compartida genera un entorno de trabajo saludable, que termina mejorando la eficacia organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

Según una investigación realizada por Nader y Castro-Solano (2007) encontraron que había dos factores que predecían que el estilo de liderazgo de un individuo fuese de tipo transformacional. Las variables en las que vieron que las puntuaciones altas correlacionaban con el desempeño de este patrón de liderazgo fueron la autotranscendencia y apertura al cambio.

Una investigación llevada a cabo por García Rubiano, M. (2011) mostró una relación estadísticamente significativa entre la efectividad y la comunicación, es decir, que

cuando se abren vías seguras de intercambio de información aumenta la optimización de los recursos materiales y humanos, reduciendo así el coste, provocando un incremento de la rentabilidad. El estudio se realizó teniendo en cuenta el estilo transformacional de liderazgo.

4. Conclusiones

A pesar de la controversia existente para definir el concepto de altruismo e incluso para aceptar su existencia como una cualidad, quizás lo más prudente sea no centrarse tanto en los beneficios que el emisor de la acción pueda tener, sino en la acción en sí misma. Sobre todo, a nivel laboral, ésta preocupación pierde fuerza, pues siempre se podría argumentar que el líder realiza la acción para obtener, como fin último, una mayor rentabilidad económica.

Como hemos podido observar, diversos estudios muestran comportamientos altruistas en animales, lo que invita a pensar que hay una cierta tendencia innata a realizar acciones por los demás de manera desinteresada. Esto puede hacer que nos cuestionemos porque hay gente que no es altruista si por biología deberíamos serlo, si es la evolución humana o la sociedad actual la responsable de que este tipo de comportamientos no se den en todos los seres humanos. Esto podría ser un tema interesante para una posible investigación futura, aunque como hemos visto, la capacidad de empatía está más presente en las mujeres que en los hombres, lo que podría hacer pensar que serían más altruistas ya que tienen una mayor capacidad para ponerse en el lugar del otro, pero el estudio no encontró tanta diferencia cuando el altruismo era la variable medida.

Además, las recientes investigaciones sobre neuromanagement indican que hay ciertas hormonas que están presentes en los seres humanos e influyen en la conducta que llevan a cabo como líderes. Esto supone un apoyo a la idea de que la biología es un factor a tener en cuenta a la hora de realizar estudios sobre la capacidad altruista del ser humano.

Respecto al altruismo en la empresa, parece indiscutible que la presencia éste suponga muchos beneficios tanto a nivel grupal como organizacional. Los líderes altruistas muestran una preocupación por las necesidades de sus empleados que parece ser devuelta en forma de rentabilidad económica y de funcionamiento ventajoso frente a otros equipos donde el altruismo no está presente. Aunque, como hemos podido apreciar en el trabajo de Sloan (2015), el altruismo no parece ser tan beneficioso a nivel grupal, sin compararlo con otros grupos. Este aparente sin sentido se debe a que si una persona del grupo es altruista y los otros tres no lo son, el individuo que si lo es acabe probablemente anulado por los otros, llevándose por delante, como consecuencia, las

conductas altruistas. Sin embargo, cuando el patrón comportamental del grupo tiene una tendencia altruista y todos lo comparten, esto sí supone un beneficio y una ventaja, pues las conductas altruistas y de cooperación son las que acaban predominando en la dinámica habitual del equipo.

Por último, a nivel organizacional, también podemos apreciar los beneficios que el altruismo puede aportar. Las investigaciones en éste área parecen estar de acuerdo en que el altruismo genera un ambiente de trabajo donde la cooperación y la participación se vuelven conductas habituales en los trabajadores, lo que crea un entorno en el que los empleados están más relajados y aumenta por tanto su iniciativa, creatividad, etc. Todo esto se debe a que en las empresas en las que el altruismo está presente, se reduce el control y la supervisión por parte de los directivos y esto ayuda a que los subordinados se atrevan y quieran participar en la toma de decisiones pues los errores están permitidos, lo que aumenta sus ganas de aprender.

Además, parece que hay ciertas habilidades básicas asociadas al altruismo que se buscan en el liderazgo contemporáneo tales como la comunicación, la empatía o la tolerancia. Como hemos podido apreciar previamente, estas capacidades están presentes en el líder altruista y transaccional, que son modelos que priorizan la habilidad de ponerse en el lugar del empleado como técnica para mejorar el clima grupal y por consiguiente, aumentar la productividad y la rentabilidad del departamento o la organización. Por tanto, sería interesante que las escuelas de negocio tuviesen en cuenta este tipo de factores y los fomentasen de una manera más explícita entre sus alumnos, de forma que se obtuvieran líderes con una mayor conciencia de la importancia de las necesidades y opiniones de sus empleados, adoptando modelos de liderazgo más adaptativos abiertos a la escucha y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En definitiva, la presencia del altruismo en las organizaciones parece ser muy positiva de cara al desarrollo de un entorno agradable de trabajo y a la productividad de los equipos. Para que las empresas empiecen a incorporar esta cualidad como algo esencial en sus líderes, es importante realizar un cambio en el área de recursos humanos, sobre todo en la selección y promoción de los trabajadores, pues, como he mencionado previamente en alusión al trabajo de Moss y Barbuto (2010), los individuos altruistas tienden a promocionar de manera menos frecuente que los que no lo son. Esto podría

estar relacionado con una menor ambición que los sujetos no altruistas o a falta de asertividad pero no se puede asegurar nada pues hay una falta de investigaciones sobre este tema. Sería atractivo llevar a cabo investigaciones en este ámbito que podrían ser de gran relevancia de cara a desarrollar y educar a los líderes del mañana para así conseguir empresas más rentables donde los trabajadores se sientan en un entorno más agradable y propicio para poner de manifiesto todo su potencial. Parece que cada vez se tiene más en cuenta este tipo de conductas en las teorías sobre el liderazgo, por lo que el cambio ya habría empezado, sin embargo, aún quedaría mucho camino por recorrer.

5. Bibliografía

American Psychiatric Association (APA). (2000). DSM-IV-TR. Barcelona: Masson

Axelsson, S.B., & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional care*, 23(4), 320-330.

Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.

Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177.

Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... & Castel, P. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(1), 1-29.

Castro-Solano, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de psicología*, 27(2).

Clavien, C. (2010). *Je t'aide... moi non plus: biologique, comportemental ou psychologique: l'altruisme dans tous ses états*. Paris, France: Vuibert.

Davis, K (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Nueva York, EEUU: McGraw Hill

Dawkins, R. (1976). *El gen egoísta*. Reino Unido: Oxford University Press

Escrivá, M. V. M., Delgado, E. P., García, P. S., & Vilar, M. M. (1998). Diferencias de género en la empatía y su relación con el pensamiento moral y el altruismo. *Iberpsicología: Revista Electrónica de la Federación española de Asociaciones de Psicología*, 3(1), 1.

Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. (2016). The bright and dark side of altruism: Demographic, personality traits, and disorders associated with altruism. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 359-368.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Ghiselin, M. (1974). *The economy of nature and the evolution of sex*. United States: University of California Press.

Grant, A. (2014). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. United States: Penguin.

Groessler, J. (2017). Leadership in the field: Fostering Moral Courage. *Journal of Social Work Values & Ethics*, 14(1), 72-79.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.

Landolfi, H. (2016). *La esencia del liderazgo*. Argentina: Dunken.

Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.

Maxwell, J.C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Estados Unidos: Paperback

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.

Moss, J. A., & Barbuto, J. E. (2010). Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: A multilevel model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155-174.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3).

Nowak, M. A. (2011). *Super Cooperadores*. Barcelona: Ediciones B.

Pena López, J. A., & Sánchez Santos, J. M. (2007). El problema de Smith y la relación entre moral y economía. *Isegoría*, (36), 81-103.

Piliavin, J. A.; Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16, 27-65.

Rodríguez Fernández, A. & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1).

Sagnak, M., & Kuruöz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal Of Educational Research*, 5(3), 447-452.

Satpathy, J. (2012). Issues in Neuro-Management Decision Making. *Opinion: International Journal of Business Management*, 2(2).

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales.*, 33, 208-216

Sinek, S. (2014). *Leaders eat last*. United Kingdom: Penguin Books.

Sloan Wilson, D. (2015). *Does altruism exist?*. United States: Yale University Press.

Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37