



CEU  
*Biblioteca*

Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de docencia e investigación de acuerdo con el art. 37 de la Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 de Julio del 2006.

*Trabajo realizado por: CEU Biblioteca*

Todos los derechos de propiedad industrial e intelectual de los contenidos pertenecen al CEU o en su caso, a terceras personas.



El usuario puede visualizar, imprimir, copiarlos y almacenarlos en el disco duro de su ordenador o en cualquier otro soporte físico, siempre y cuando sea, única y exclusivamente para uso personal y privado, quedando, por tanto, terminantemente prohibida su utilización con fines comerciales, su distribución, así como su modificación o alteración.



## CAPÍTULO 14

# LIDERAZGO Y ALTRUISMO EN EL CONTEXTO DE LA FAMILIA

Aquilino Polaino-Lorente  
Araceli del Pozo Armentia

### 1. Concepto de líder y liderazgo

La definición del término líder que aparece en el diccionario de la Lengua Española es la de «director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad». Para definir el concepto de liderazgo se refiere a la «situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito».

El liderazgo puede significar muchas cosas y con frecuencia aparece asociado a conceptos como la innovación, la influencia, el dar directrices y puede ser considerado por ello tanto como el atributo de una organización o actividad como la característica de una determinada persona.

Tannenbaum (1961) define el liderazgo como un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras, en la consecución de ciertas metas.

El líder, es decir, la persona que posee unas características bien definidas, será quien ejerza la función de liderazgo y quien lleve a término el proceso al que se refiere Tannenbaum. Se origina así un nuevo término si se entiende la función del liderazgo como acción, lo que hoy se considera como la acción de liderar. En castellano se ha transformado el adjetivo en verbo, y se habla de «liderar» para aludir a la acción de dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etc. Y con frecuencia se escucha hablar de «el grupo que lidera», «yo lidero», etc.

### 2. Dirección y liderazgo

No es fácil precisar las diferencias entre estos dos términos pero, sin duda alguna, son distinguibles al menos a nivel del comportamiento. Li-

**Tabla 1:** Las cinco diferencias entre el jefe y el líder.Tomado de: Thoughts on leadership. [www.Managementhouse.com](http://www.Managementhouse.com)

<i>Jefe</i>	<i>Líder</i>
Dirige a sus hombres	Enseña a sus hombres
Depende de la autoridad	Depende de la buena voluntad
Inspira temor	Inspira entusiasmo
Dice: Yo	Dice: Nosotros
Todo tiene que estar a tiempo	Todo tiene que estar antes de tiempo

derar no es exactamente dirigir. La dirección lleva consigo la actividad de control, de organización, de toma de decisiones, de administración, etc.; acciones todas ellas que no siempre inciden o aparecen relacionadas con las personas. El liderazgo, por el contrario, no puede prescindir de esa relación personal y directa con quienes son liderados. Esta relación además no puede ser pasiva sino activa, dinámica, cambiante.

Puede ocurrir que en ocasiones ambas acciones sean convergentes y un director, a su vez, ostente una buena función de liderazgo. Esto sucede cuando en la persona del director concurren una serie de rasgos personales muy definidos.

Un líder ha de ser capaz de rodearse de seguidores que colaboren en su tarea. Su forma de actuar no sólo debe impulsar la realización de la tarea, sino al mismo tiempo lograr la cooperación de sus seguidores. En muchos casos, el liderazgo tampoco es sinónimo de ocupar un cargo de cierta responsabilidad, de igual suerte que muchos altos cargos en la dirección pueden dirigir sin liderar.

De hecho, en muchos casos el liderazgo se puede ejercer de forma inconsciente. La tarea primaria del líder generalmente consiste en establecer entre la institución y su entorno una relación tal que permita la óptima realización y satisfacción del objetivo prioritario establecido por la institución. En la tabla 1 se establece la distinción entre la figura de Jefe y la figura de líder.

### 3. La personalidad del líder

Las numerosas publicaciones e investigaciones recientes sobre el tema han desarrollado un cuerpo de contenidos muy amplio en el que se llega a establecer incluso un tipo de personalidad, específico y propio de la figura del líder.

Los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de determinar las características específicas de los grandes líderes. Durante el siglo veinte la aparición de las grandes empresas y de numerosas organizaciones supuso

**Tabla 2:** Perfil de las características del líder.  
Tomadas de: Daft y Steers (1992, p. 521)

<i>Características</i>	<i>Habilidades</i>
Adaptable a las situaciones	Listo
Alerta al medio no social	Conceptualmente hábil
Ambicioso y orientado a logros	Creativo
Enfático	Diplomático y discreto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decisivo	Conocedor de la labor de grupo
Confiable	Organizado
Dominante	Persuasivo
Enérgico	Socialmente hábil
Persistente	
Confiado en sí mismo	
Tolerante al estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

la redefinición del concepto de liderazgo (Stogdill y col., 1948 y 1957). A partir de aquí el objetivo de las sucesivas investigaciones se centró más en el descubrimiento de los rasgos de personalidad asociados con el éxito en el liderazgo.

Stogdill (1974), analizó y revisó un amplio número de estudios acerca de las características del líder, llegando a la definición de lo que puede ser el perfil de un líder con éxito. Quedaba claro, no obstante, que no hay rasgos mágicos que determinen la personalidad del líder ideal. No hay un tipo de personalidad establecido como tampoco hay un tipo ideal de líder. El perfil de las características del líder varía mucho en función de la situación.

Se ofrecen, en la tabla 2, las características y habilidades de los líderes, según algunos autores (Daft y Steers, 1992).

¿Qué se necesita para crear un líder? Se necesita, en primer lugar, una tarea que realizar. En segundo lugar, un contexto en el que realizar dicha tarea. Y, en tercer lugar, un grupo de personas con las cuales trabajar. Sin estas condiciones, no hay líder. Una persona solitaria no es líder de nada. Es decir, para ser líder tienen que darse las relaciones entre las personas, tiene que haber un grupo de personas al que liderar. Y dicho grupo tiene que estar previamente constituido, porque si no hay un grupo constituido tampoco hay líder. Debe darse, además, un consenso, un vínculo en el compromiso entre las personas que forman el grupo para acometer un determinado tipo de trabajo o actividad, es decir, un objetivo o fin, en el que convergen todas las acciones, incluidas las del líder.

Ahora bien, no basta únicamente con tener una tarea que realizar, una motivación, un contexto en el que realizar dicha tarea y unas perso-

nas que constituyen un grupo. Con sólo eso no se consigue un líder. La personalidad del líder depende, de una parte, de esos y otros muchos componentes, pero de otra, de las especiales características de ciertas situaciones.

En muchos casos, la situación en la que se desarrolla esa concreta actividad o gestión va a condicionar el modo de actuar del auténtico líder. El líder no trabaja en el vacío. Su talante y la eficacia de su actividad dependerá también de los distintos ámbitos donde lleva a cabo su función de liderazgo. No es lo mismo ser un líder en el ámbito de la política, que ser líder de un equipo de investigación, de una empresa inmobiliaria o del departamento financiero que opera en la bolsa. Los factores contextuales tienen mucho que ver con la acción del liderazgo. Si comparamos las estrategias que hay que emplear como líder en un consejo de administración y las que son propias en el liderazgo de un consejo universitario, observaremos enseguida que son estrategias casi radicalmente opuestas.

Por tanto, la figura del líder puede variar mucho en función de ciertos factores contextuales. De aquí que se hable entonces de diferentes tipos de líderes o de tipos de liderazgo (autocrático, permisivo, «laissez faire», etc.), aunque no se disponga de una base empírica y científica que sustente y demuestre qué tipo de líder o liderazgo es el mejor para cada caso. Los diversos tipos de liderazgo no son sinónimos ni intercambiables. Más bien hay que afirmar que en función de cuáles sean las situaciones, así cambiará también la actuación del líder.

A partir de las anteriores consideraciones pueden inferirse tres conclusiones importantes:

- El líder no rinde ni se comporta igual en todas las situaciones.
- Diferentes líderes rinden mejor o peor, en función de las diversas situaciones en las que actúan.
- Los diversos tipos de liderazgo no son clichés caricaturescos que permitan encerrar la personalidad humana justamente en sus límites (el líder permisivo, el líder participativo, el líder autocrático, etc.) No hay, pues, un líder que actúe como una personalidad cosificada, inmodificable, ajena a toda situación, fija, estable, rígida, acabada en sí misma, perfecta y hermética. No, el líder cambia, porque cambia su comportamiento en función de las exigencias contextuales donde ha de actuar y resolver problemas.

El liderazgo no es, por tanto, un concepto isomorfo e igualmente válido para todas las situaciones. Por eso afirmar de alguien que es un líder nos debería obligar a especificar y describir el contexto en que con su actividad ha de liderar al grupo.

¿Hay algún rasgo común, que como variable de personalidad, deba estar presente en todos los líderes?

Sin duda alguna una capacidad motivadora muy arraigada. Es decir, la capacidad de mover a su equipo a levantarse por las mañanas, a trabajar, a funcionar, a exigirse, a comprometerse, a vincularse, a sacar adelante un negocio o cualquier otra actividad o tarea, porque todo eso acaba por motivarle, gracias a la personalidad del líder.

### 3.1. *Características de la personalidad del líder*

La amplia literatura científica sobre el tema aporta listas interminables de rasgos y características que adornan la personalidad ideal del líder. Han surgido así los «decálogos del buen líder», «los errores más frecuentes en los que el líder puede incurrir», «las cinco palabras mágicas del líder», etc.

El líder, en palabras de Senlle (1997), es «el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomentan la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores haciéndoles sentirse orgullosos de su trabajo y de su empresa».

En ocasiones los líderes han sido revestidos de atributos que no tienen. El líder no es el más listo, ni el que más sabe de una materia.

Un líder tiene que estar más preparado que el grupo; si no es así no puede ser líder. Ésta es la base inicial de la que hay que partir. Se afirma que un líder es aquella persona que ha realizado en sí ciertos valores que los demás no tienen como puede ser el tener prestigio, saber idiomas, disponer de suficiente fluidez verbal, capacidad de organización, autocontrol de la irritabilidad, buen comunicador y no manifestar actitudes desafiantes. Para cada actividad el líder necesitará de diversas condiciones. Cada una de esas condiciones es, sin duda alguna, un valor que potencia la figura del líder, especialmente si los demás miembros del equipo no disponen de ellas.

## 4. Teorías sobre el liderazgo. Persona y situación:

### Los estilos de liderazgo

La situación es una de las variables, a la que ya se aludió líneas atrás, que modulará la actuación del líder.

De una parte, hay que considerar el hecho de que las situaciones sean muy controlables o muy poco controlables. Si el líder puede contro-

lar bien la situación actuará de una forma; en caso contrario actuará de otra.

En segundo lugar, hay que considerar si la situación proporciona cierta influencia al líder o no. Esta variable modula también el comportamiento del líder.

En tercer lugar, la estructura de la propia situación en la que esa persona emerge como líder. En este punto debiera considerarse la variable personalidad frente al liderazgo, puesto que hay muchos rasgos estructurales en aquellos que pueden modalizar o contrastar el modo en que el liderazgo se lleva a cabo.

A este respecto surgen interrogantes como los siguientes: ¿Dónde rinden más las personas? ¿En una situación bien estructurada, muy controlada, donde el programa a seguir es bien conocido y, por tanto, las personas saben dónde se quiere ir? ¿O en una situación confusa, difusa, ambigua, mal definida, en que todo se deja al albur de cada quien y donde nadie conoce el fin que se persigue? ¿Dónde las personas rinden más y mejor?

En principio parece fácil responder. La estructuración y sistematización de la tarea y de la propia situación parece que han de contribuir a su desarrollo, al logro de aquello que se espera, con un menor esfuerzo. Pero en su evolución no siempre acontece así, pues cuando se presta más atención a la situación y a cómo la gente se desenvuelve, se suele dejar de estructurar bien la tarea, hasta acabar por perder de vista el fin que se proponía y movía al grupo, lo que a la larga puede acatuar como un disolvente de la organización.

¿Quién es mejor líder? ¿El que dirige mejor y en apariencia tiene mayor poder para manejar los premios y castigos? ¿O el que tiene escaso poder para administrar premios y castigos? Pueden darse situaciones en las que el líder no tiene ningún poder y, por tanto, es un líder ficticio. El poder ficticio suele acompañar a un líder fantasma.

Se ha apuntado un hecho importante: que el mismo líder modificará su actuación en función de cuál sea la situación que deba afrontar. En este punto confluyen hoy prácticamente todas las teorías y modelos de liderazgo, lo que explica que un mismo líder no rinda igual en todas las situaciones (Fiedler, 1984).

El último autor citado en la década de los 60 (Fiedler, 1964, 1967) desarrolló el así llamado «Modelo de contingencia sobre la efectividad del liderazgo», uno de cuyos elementos clave para entender la actuación del líder era precisamente la interacción personalidad del líder- situación.

Esta teoría se sustenta en el principio de que la efectividad del grupo o de la organización depende de dos factores principales: el sistema motivacional del líder —lo que, en definitiva, responde al estilo de liderazgo—, y el modo en que la situación proporciona un cierto control o in-

fluencia al líder. La investigación llevada a cabo, según el modelo de contingencia, distingue dos tipos muy definidos de líderes: los motivados por la tarea y los motivados o centrados en la relación.

Hay líderes que se interesan fundamentalmente por las relaciones, que establecen poderosos vínculos con las personas que forman el grupo que lideran; y hay líderes que se interesan sobre todo por el rendimiento de las personas en las tareas que realizan. Aquí se atiende a dos situaciones muy distintas y a dos tipos de personalidad muy diversas en lo que se refiere al liderazgo.

El líder interesado en las relaciones interpersonales es, por regla general, un tipo de persona muy dependiente. Lo que le motiva realmente es caer bien a la gente, ser aceptado, no ser rechazado. Si además de esto se consigue un cierto rendimiento en la tarea, mejor; pero entiéndase que para este tipo de líder el rendimiento en la tarea no es lo prioritario. Por el contrario, ser bien visto por el grupo, es el objetivo principal al que no se subordina ningún otro.

El otro tipo de líder, en cambio, se preocupa sobretodo o únicamente por alcanzar un determinado rendimiento en la tarea y sacar adelante el trabajo. Este es el objetivo que trata de conseguir.

Las preguntas que aquí cabe plantear son las siguientes: ¿Quién de ellos tendrá más éxito social: El líder que atiende y se mueve sobre todo en función de las relaciones interpersonales con el grupo o el líder que atiende sobre todo al rendimiento de la tarea? ¿Quién de ellos es más libre e independiente? ¿La persona que no busca ser aceptada por el grupo o la persona que, a toda costa, busca ser aceptada por el grupo? Según parece, tiene más éxito social y empresarial la persona que es motivada sólo por el rendimiento en la tarea. La persona que está motivada únicamente por las relaciones con su equipo suele ser una persona dependiente que ni controla, ni dirige, ni programa, ni evalúa qué es lo que se está haciendo. Y eso porque evalúa, controla, programa y observa únicamente lo que atañe a las relaciones interpersonales, lo que acontece entre uno y otro, tratando de poner paz y extinguir la guerra.

En definitiva, el fin del grupo no son las relaciones sociales sino el trabajo y, por tanto, la función de liderazgo en un grupo de trabajo exige liderar el trabajo y no sólo las relaciones humanas. Si ha de ocuparse el líder de estas últimas, lo hará en función de aquél y no al contrario.

No obstante, hay ciertas variables moduladoras del comportamiento del líder, algunas de las cuáles se estudiarán de forma más detenida a continuación:

— *La estructura de la situación*, en función de que ésta sea favorable o desfavorable. En una situación compleja, es lógico que el líder apenas tenga control sobre la situación, especialmente hay mucha incertidumbre

sobre lo que puede allí acontecer o si hay ansiedad porque las personas se sienten allí amenazadas.

En una situación difícil y desfavorable, el líder motivado por la tarea continuará preocupándose por la tarea y no por las personas. En función de él, si el rendimiento es bueno se sentirá seguro y el grupo funcionará.

¿Qué hará en esa situación el líder que opta por las relaciones? Fundamentalmente, preocuparse todavía más —hasta casi lo patológico— por las relaciones interpersonales. Y al preocuparse tanto por la interacción entre los miembros del grupo, lo que acontece se hace dependiente de esa interacción. Surgen, entonces, más conflictos personales y como se preocupa de ello, se encuentra en medio de todos los fuegos tratando de poner un poco de paz, con independencia de si el rendimiento obtenido es el esperado o no.

La investigación basada en el «modelo de contingencia» ha mostrado que los líderes motivados por la tarea rinden mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables, mientras que los líderes que optan por atender las relaciones tienden a rendir mejor en las situaciones moderadamente favorables (Bermúdez, 1987).

— *Las situaciones de estrés.* El líder que ha optado por el rendimiento en la tarea, hace de este fin su objetivo prioritario. Se ocupa y preocupa y no tiene ojos para ver otra cosa que no sea el rendimiento y, naturalmente, impulsa el rendimiento —poco importa si aumenta o no el estrés—, por lo que éste suele ser mucho más alto que en situaciones de bajo estrés. Por lo que el líder que opta por el rendimiento en la tarea suele obtener un mayor rendimiento en situaciones de alto estrés que en situaciones de bajo estrés.

¿Que sucede con el líder que opta por las relaciones interpersonales? Exactamente lo contrario, es decir, su rendimiento es mayor en las situaciones de bajo estrés ¿Por qué? Porque en las situaciones de alto estrés tiene que estar apagando fuegos entre los subordinados, ya que el estrés provoca conflictos y como su objetivo es mantener la paz y la armonía en las relaciones interpersonales, en una situación así su rendimiento disminuye. Sin embargo, en situaciones en que el estrés sea bajo, su rendimiento aumentará y recibirá muchas gratificaciones.

En este caso se puede decir que los líderes que están motivados por el rendimiento en la tarea son mucho más directivos y más independientes del grupo, que los líderes sólo motivados por las relaciones interpersonales.

— La variable *estabilidad o inestabilidad de la situación* suscita también diferencias en el comportamiento del líder. En situaciones estables, el líder que opta por el rendimiento en la tarea, suele estar relajado porque la tarea, por lo general, está muy estructurada. Gracias a esa estabili-

dad, dispone de más tiempo que puede dedicar a mejorar la estructura de la tarea, es decir, que invierte su tiempo en el aumento y optimización del rendimiento.

En circunstancias inestables, por el contrario, se vuelve más exigente y su comportamiento más impredecible, más ansioso, lo que puede afectar a sus relaciones interpersonales, que se empobrecen. En unas circunstancias así, el líder puede «quemar» al grupo (Polaino-Lorente, 2002) a pesar de lo cual el rendimiento en la tarea seguirá siendo alto. De aquí que incluso en situaciones muy inestables, obtenga un alto rendimiento.

En cambio el líder más motivado por conservar las relaciones interpersonales, si la situación se hace muy inestable, el mismo deviene en un sujeto todavía más dependiente de las personas. Esta dependencia le hace más vulnerable frente al grupo y puede acabar siendo rechazado por parte de su mismo equipo.

El modelo de Fiedler ha supuesto una gran aportación al estudio de los estilos de liderazgo. La aportación más significativa y valiosa de este modelo consiste en saber que en situaciones poco estructuradas, el líder puede llegar a evitar la ansiedad y la ambigüedad que genera dicha situación, mediante la estructuración y el control que él mismo ejerza sobre la situación. Por el contrario, en situaciones estables y donde las tareas sean más bien rutinarias, el líder que ha optado por enfatizar las buenas relaciones con los miembros del equipo es harto probable que contribuya, mediante su orientación, a aumentar el rendimiento y alcanzar las metas fijadas.

La mayoría de las personas no consideran las relaciones personales como el valor supremo del contexto laboral o empresarial. Por lo general, lo que importa es el rendimiento. Con independencia de que las relaciones interpersonales sean mejores o peores, si el rendimiento no funciona el liderazgo tampoco. Conviene no olvidar que el «para qué» se ha constituido el grupo o equipo, el fin es lo primero que hay que satisfacer, mientras se atiende en segundo lugar al «cómo» se relacionan los elementos que componen el equipo. Esto acaso puede parecernos muy propio del neoliberalismo, pero en modo alguno es así ¿Para qué serviría estar muy atentos al «cómo» si no se satisface el «para qué» del equipo?

Cuando esto sucede, cuando no se da alcance al fin para el que se constituyó el equipo, el mismo equipo se disuelve y deja de ser tal. Ahora bien, una vez que el equipo se ha disuelto, cualquier relación interpersonal ha sido por lo general extinguida. Esto quiere decir que si se enfatiza el fin (el rendimiento o productividad) es para lograr también una mayor densidad y firmeza entre las relaciones de los elementos del equipo (las relaciones interpersonales). Uno y otro términos están imbricados y se necesitan recíprocamente.

**Tabla 3: Etapas y estilos en el liderazgo situacional**  
(Liderazgo situacional. Estilos de liderazgo en función de la madurez.  
Tomado de Davids, 1991, p. 253)

<i>Etapas del desarrollo (madurez del empleado)</i>	<i>Etapas del liderazgo recomendado</i>
Poca habilidad-poca voluntad	Eficacia: mucha dirección, poco apoyo
Poca habilidad-mucha voluntad	Disposición: dirección y apoyo moderados
Gran habilidad-poca voluntad	Participación: mucho apoyo y poca dirección
Gran habilidad-mucha voluntad	Delegación: poca dirección y poco apoyo

Aludiendo de nuevo a la interacción persona— situación ya mencionada, disponemos de otros acercamientos al estudio del liderazgo como la llamada «teoría del liderazgo situacional», de Paul Hersey y Ken Blanchard (1993).

Esta teoría considera dos variables principales: «la cantidad de dirección» (conducta de tarea) y «la cantidad de apoyo socioemocional» (conducta de relación), que el líder debe proporcionar en cada situación a sus subordinados y todo ello en función del «nivel de madurez» de las personas que integran su equipo. Un factor decisivo, que suele afectar al estilo del liderazgo es «el nivel de desarrollo» (madurez) del subordinado. Se entiende aquí por «nivel de desarrollo» la combinación de competencia y motivación de que dispone el empleado y lo pone de manifiesto al desempeñar una tarea específica y bien determinada (Davis 1991, p. 252).

La relación entre el líder y la situación se concreta aquí en una cierta correspondencia entre el grado de madurez del subordinado y el estilo de liderazgo que parece ser el más adecuado para actuar como líder en la interacción con ese empleado. En la tabla 3 se establecen las correspondencias principales a las que se acaba de aludir.

El reconocimiento de estas dos variables —dirección y relación— como dimensiones críticas del comportamiento del líder ha constituido una porción relevante de las investigaciones realizadas en el ámbito de la dirección, durante las dos últimas décadas. Estas dos dimensiones han dado origen a diversos estilos de dirección, como el «autocrático», el «democrático», el «orientado al empleado» y el «orientado a la producción».

Durante algún tiempo, se supuso que dirección y relación eran estilos de liderazgo que mutuamente se excluían y que, por tanto, podían representarse en forma de un continuo dimensional emplazándose la conducta autoritaria (dirección) en un extremo, y la conducta democrática (relación) en el extremo opuesto.

En la actualidad se considera obsoleta la vieja idea de que los estilos de comportamientos en la dirección y en la relación sean estilos de liderazgo mutuamente excluyentes. Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo en la Universidad de Ohio cuestionaron este supuesto, cuando demostraron su falsedad (Blake y Mouton, 1964).

El concepto básico, según la teoría de liderazgo situacional, es que a medida que el nivel de madurez del empleado aumenta, respecto del logro de un objetivo específico, el jefe debe comenzar a reducir su acción directiva y a aumentar la conducta de relación. Así ha de continuar, hasta que la persona o el grupo alcancen un nivel moderado de madurez. En la medida que lo alcancen, el líder ha de disminuir su conducta directiva, además de su comportamiento de relación y apoyo. En esta circunstancia el subordinado no sólo es maduro, en términos de ejecución de la tarea, sino que también lo es psicológicamente.

Puesto que el subordinado puede buscarse por sí mismo el apoyo y refuerzo que precisa, buena parte del apoyo socioemocional que el líder le proporcionaba ya no será necesario. Por otra parte, las personas que alcanzan este nivel de madurez suelen considerar la reducción de la supervisión y el aumento de delegación del líder, como una indicación positiva del ascenso de su status en la empresa, lo que aumenta su seguridad y confianza.

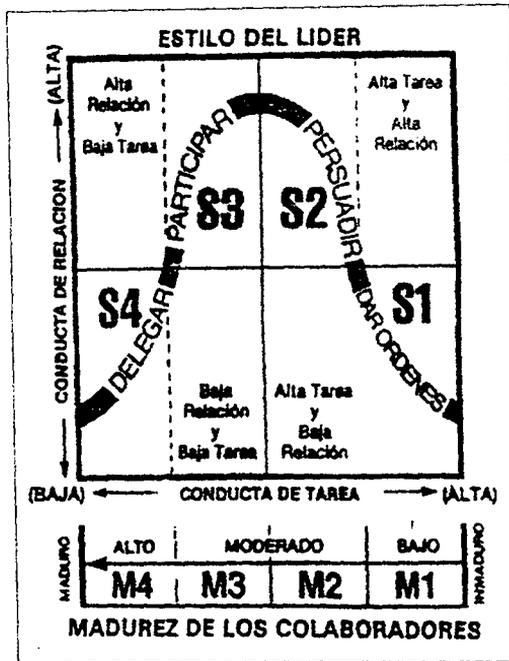
En síntesis que la teoría de liderazgo situacional se nos ofrece como una teoría centrada en la adecuación y/o eficacia de los estilos de liderazgo, en función del nivel de madurez de los empleados, respecto de la tarea concreta que han de realizar.

La *conducta de mucha directividad y poco apoyo (S1)*, se conoce con el término «dirigir» que designa la acción de «dar órdenes». Este estilo directivo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los empleados, indicándoles qué tareas deben realizar y cómo, cuándo y dónde han de realizarlas.

La *conducta de mucha directividad y mucho apoyo (S2)*, se conoce con el término que designa la acción de «persuadir». En este estilo directivo el líder juega un papel preponderante, en el que toma la iniciativa por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socio-emocional con el empleado para persuadirle psicológicamente acerca de la decisión que ha de tomarse en cada caso y de la tarea que es preciso realizar.

La *conducta de mucho apoyo y poca directividad (S3)*, se conoce con el término que designa la acción de «participar». En este estilo directivo líder y empleados participan en la tarea de toma de decisiones a través de la comunicación bilateral con el líder ya que las personas que integran su equipo disponen ya de las suficientes habilidades y conocimiento como para realizar satisfactoriamente sus tareas.

**Tabla 4: Liderazgo situacional.**  
Tomado de: Hersey y Blanchard (1993)



La *conducta de poco apoyo y poca directividad (S4)*, se conoce con el término que designa la acción de «delegar». Este estilo directivo implica que los integrantes del equipo disponen de plena capacidad para tomar la iniciativa. El líder puede y debe delegar dado que sus colaboradores disponen ya de un alto nivel de madurez, por cuya virtud son plenamente capaces de asumir las responsabilidades que puedan generarse de las tareas que dirigen, realizan o diseñan (vease la tabla 4).

Aunque la teoría, tal y como se ha expuesto, parezca sencilla, elemental y de fácil aplicación —pues sugiere, en el fondo, la presencia de un único estilo directivo óptimo, según el nivel de madurez de los empleados—, en la realidad no suele comportarse así.

Cuando, por cualquier razón, los empleados comienzan a comportarse con menos madurez de la habitual, (por ejemplo, una crisis en el hogar, un cambio de tecnología en el trabajo, etc.), es preciso entonces que el líder reajuste su conducta, adaptándola al actual nivel de madurez mostrado en el comportamiento de aquellos. Consideremos el siguiente ejemplo: un subordinado que trabaja bien y sin apenas dirección del líder, de repente modifica su comportamiento como consecuencia de una crisis familiar que comienza a afectar su rendimiento. En una situación así, es posible que resulte apropiado que el líder aumente moderadamente tanto su

acción directiva como su apoyo, hasta que el subordinado recobre su habitual nivel de madurez.

En síntesis, que los líderes eficientes deben conocer a las personas de su equipo lo suficientemente bien como para satisfacer en cada momento, mediante la respuesta más apropiada, las demandas que exigen las habilidades siempre cambiantes de sus subordinados.

El líder debe recordar que a lo largo del tiempo, sus colaboradores, como individuos y como grupo, tienden a automatizar sus propios patrones de comportamiento y formas de operar, a través de ciertas normas, costumbres y hábitos que subrepticia y gradualmente se van introduciendo en el sistema funcional de las actividades que realizan.

De otra parte, el líder puede servirse de un estilo específico para el grupo de trabajo en tanto que grupo, pero posiblemente ha de comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, sencillamente porque cada uno de ellos está situado en un diferente nivel de madurez. Y si el líder pretende dirigir bien y, sobre todo, no ser injusto, no ha de tratar igual a quienes, sus colaboradores, no son iguales. De aquí que sea preciso diferenciar cómo ha de tratar al grupo en conjunto y a cada una de las personas que forman parte de él.

En cualquier caso, sea trabajando con un grupo o con una persona, los cambios en el estilo de liderazgo han de introducirse con cierta parsimonia y de forma gradual. Este proceso, por su propia naturaleza, no ha de ser revolucionario sino seguir una evolución funcional, consistente en la introducción de cambios graduales en función del crecimiento planificado, la versatilidad de la madurez del equipo y las personas y los cambios que puedan producirse en el clima de mutuo respeto y confianza que, al fin, es lo que da consistencia, estabilidad y eficacia al equipo de trabajo y al trabajo en equipo.

## 5. El liderazgo en la familia

El término liderazgo se asocia de inmediato al ámbito empresarial, organizacional, sindical, etc. Sin embargo, el liderazgo por el hecho de tener que ver con las personas, las tareas y las metas, aparece en cualquier ámbito en el que se conciten estos tres elementos. La familia, que duda cabe, es uno de ellos.

¿Se puede hablar del liderazgo en la familia? Sí, se puede y debe hablar —y aún estudiar— cómo llevar a cabo el liderazgo en el grupo familiar.

El ser humano es un ser social, hecho para la relación, pues sólo en la relación se realiza a sí mismo. Precisamente ese «ser en relación», propio de la naturaleza humana, es donde la familia encuentra confirmada

su existencia como una forma de convivencia natural, no ligada a un determinado modelo social o a la imposición o invención de un grupo dominante. La familia es el ámbito natural y propio en el que el hombre puede poner en juego y desarrollar plenamente la capacidad relacional que lleva en sí y le caracteriza también como persona.

El matrimonio está constituido por dos personas que se quieren y que, sobre la base de la complementariedad del hombre y la mujer, se expresan como un total don de sí mismos. Es éste un don exclusivo y típico de la relación conyugal, en la cual los dos no dan «algo» de sus pertenencias, sino que se dan a «sí mismos» hasta ser una única cosa.

La familia es también un sistema social en el que seres humanos de distintas condiciones y edades conviven y se relacionan entre sí. Pero conviene no olvidar que la familia está fundada en el amor; es el amor el que actúa como un vínculo que tiene muy diversas dimensiones y matices: el amor entre los cónyuges, entre padres e hijos, entre abuelos y nietos, entre hermanos, etc. Como tal fundamento amoroso ha de crecer y superarse a sí mismo continuamente. En este contexto es donde habría que situar la autoridad y los roles familiares a fin de que sean adecuadamente entendidos, porque o son también expresión del amor, y como tales reconocidos naturalmente, o es muy probable que se tergiversen y desnaturalicen.

En la familia hay también, aunque en ocasiones de forma implícita, una distribución de poder. Pero muy especialmente en el contexto familiar el poder lleva consigo siempre una connotación de servicio. El poder en la familia es poder sólo para servir y sino no es poder en absoluto. En este ámbito es donde está expresa, funcional y sustantivamente conculcado el poder entendido como autoafirmación del yo, como protagonismo personal o como vejación y humillación del tú, pues un poder así concebido y/o ejercido es sinónimo de autodestrucción. ¿Y es acaso la autodestrucción poderosa?

En la actualidad, la falta de tiempo y la presión incesante del ritmo laboral hacen que ese poder genere a veces conflictos. Esto es lo que sucede cuando se toma el poder exclusivamente en su dimensión económica y el marido y la mujer se comparan respecto de lo que cada uno de ellos gana o cuando entran en pugna respecto de los roles profesionales que cada uno representa. Es evidente, por ejemplo, que la dinámica laboral cambia los roles y al cambiar los roles suelen cambiar también los hábitos de comportamiento, las formas de vivir, los estilos de funcionamiento, las formas de comportarse y tratarse entre ellos. Por eso, los roles y sus cambios dificultan, en ocasiones, la adaptación entre las personas, suscitan conflictos, que pueden llegar a condicionar las rupturas conyugales.

En el contexto de la familia, poder es, por ejemplo, decidir donde se va de vacaciones, donde se pasa la Navidad, a quién invitamos a cenar, a

qué colegio irá el niño, etc. En principio, cualquier toma de decisiones suele estar vinculada a un cierto poder.

Es conveniente, por eso, distribuir la «tarta» del poder en función de las capacidades, habilidades y peculiaridades de cada uno de los cónyuges. Cada persona tiene una serie de habilidades o destrezas —algunas innatas, otras adquiridas a lo largo de la vida— que conviene conocer bien, así como otras muchas que, por lo general ignoran e ignoramos que las tenemos. En función de estas capacidades es como debieran distribuirse cada una de las funciones que cada cónyuge ha de realizar. De esta forma, el poder en el contexto familiar no tiene que estar vinculado al poder en el ámbito del trabajo.

El poder en la familia hay que entenderlo como «auctoritas», como autoridad. Tiene más poder quien tiene más autoridad moral y de prestigio. Sirve tanto más en la familia, quien más tiene que mandar en ella.

En este contexto el liderazgo natural no es ejercido por el más listo, el más guapo o el más fuerte, sino por el que más y mejor sirve. En la familia la toma de decisiones abarca un universo amplísimo de situaciones, por lo que es necesaria una cierta distribución del ejercicio del poder. De aquí que en la familia sea necesario que cada uno de sus miembros ponga a pleno rendimiento y al servicio de los demás las habilidades positivas de que dispone, cuyo sentido último, y justificación penúltima no es otra que ponerlas a disposición de los demás.

La estructura natural de la familia es bicéfala y no monárquica. En cada familia hay dos cabezas y cada una de ellas distinta a la otra, pero como las decisiones han de tomarse de forma consensuada, es lógico que tengan que ponerse de acuerdo entre ellas porque, de lo contrario, no llegarán a nada. El hecho de que haya dos cabezas en cada familia es para que resuelvan más fácilmente los diversos problemas que se encuentran y no para que los generen.

En la familia cabe cooperar, delegar, cabe distribuir de nuevo los roles, tomar la iniciativa, sustituirse, arrogarse la representatividad del otro, en una palabra cabe casi todo. Lo que tiene, o debería tener, un efecto multiplicativo. No se trata aquí de dos personas que están coordinadas y que quieren emprender sinérgicamente, una buena acción. No es sólo eso, con ser mucho. Es mucho más que eso. Se trata de dos personas que, aunque lleven pocos años de matrimonio, es tanta la intimidad compartida entre ambos que de hecho resultaría inconcebible la vida de cada uno de ellos, aisladamente considerada.

¿Pero, entonces, por qué la bicefalia familiar se torna con tanta frecuencia en fuente de conflicto? Tal vez porque no se produce la natural sinergia entre los dos líderes, sea a nivel de comunicación, de motivación o de ejecución de las tareas encomendadas a cada uno de ellos. Porque la

cooperación se transforma, en ocasiones, en competitividad y, entonces, son dos las cabezas que en lugar de dirigir la acción hacia un único fin, cada una de ellas se extravía hacia una meta a la que la otra no sabe, no quiere o no puede ir. El bicefalismo conyugal jamás debiera mudarse en competitividad entre liderazgos. La unión hace la fuerza y lo que no une separa. Por eso la competitividad deviene en una de las principales fuentes de desequilibrio familiar.

La bicefalia, bien entendida en la familia, se ordena a la cooperación y no a la competitividad. La cooperación, por su propia naturaleza, exige siempre la ayuda y la complementariedad.

Esta parece ser la mejor forma de concebir y realizar el liderazgo en la familia: el *liderazgo compartido* de los cónyuges respecto de los hijos, el liderazgo en ciertos aspectos de la mujer sobre su marido, y el liderazgo del marido sobre su mujer en otras muchas situaciones. Puede hablarse incluso del liderazgo que, en ciertos momentos, los propios hijos están llamados a desempeñar respecto de sus padres, cuando estos envejezcan.

Un liderazgo, pues, *cambiante, compartido* y abierto a la *sustitución y delegación* en su desempeño, que ostenta aquel que en cada momento tenga en sí la mejor capacidad de «liderar», acompañar, potenciar y sacar de cada uno lo mejor de sí mismo en el desempeño de cualquier tarea que sea menester afrontar.

La prioridad básica, en este tipo de liderazgo compartido, no será el rendimiento en la tarea y ni siquiera la salvaguarda de las buenas relaciones personales entre los miembros del grupo —con ser éste un requisito imprescindible e irrenunciable— sino el éxito en el funcionamiento de todo el conjunto del sistema familiar de manera que cada persona llegue a ser quien es, quien debe ser. El éxito del liderazgo se traduce aquí en conseguir que cada uno de los componentes de la familia llegue a ser él mismo, en definitiva, que llegue a ser feliz.

Así pues, puede hablarse de liderazgo en la familia —ciertamente aunque esto puede escandalizar a algunos—, pero sin olvidar que se trata de un tipo de liderazgo que se apoya y sustenta en una única raíz, que es su motor motivacional, y que, en definitiva, no es sino el servicio, el amor, el tratar de vivir en función del otro y para el otro o los otros que conforman el grupo familiar.

Cabe hacerse ahora una pregunta de difícil respuesta: si no sería extrapolable y generalizable este tipo de liderazgo a otros ámbitos de la sociedad, en los que puedan establecerse ciertas analogías con lo que caracteriza a la familia respetando también las consabidas y oportunas diferencias que le distinguen de ella.

## 6. Algunas consideraciones acerca del concepto de altruismo

El término altruismo es definido en el diccionario de la Real Academia Española como «La diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio».

En muchas publicaciones acerca del altruismo hay una nota común que lo define por ser una clave esencial de la conducta altruista: cualquier acción que favorece a una persona o a un grupo de personas por encima de los propios intereses. Más allá de la complejidad que entraña este concepto, hay un acuerdo común en lo que respecta al origen de la conducta altruista.

Su origen se ha llegado a identificar en muchos casos como una conducta de ayuda. La ayuda es un término que está en estrecha relación con el altruismo y tiene que ver con la acción de prestar auxilio y cooperación a alguien, con el esfuerzo que es menester realizar para lograr alguna cosa.

Otros términos que con frecuencia se emplean en el intento de determinar la causa de esta forma de actuar que es el altruismo son la cooperación, la conducta prosocial, la generosidad. En ocasiones se emplean indistintamente incluso unos y otros para tratar de explicar esta forma de actuación, un tanto misteriosa, de la persona.

Gordillo (1996) ha descrito en detalle algunas de las teorías que proporcionan ciertos datos explicativos, aunque parciales, en el intento de esclarecer las motivaciones que configuran este comportamiento de ayuda.

En el altruismo se consideran tres elementos constitutivos que casi siempre han de estar presentes: que la conducta sea voluntaria y libre; que en cualquier caso suponga un beneficio para otro; y que no se busque el propio beneficio. No todos los autores, sin embargo, coinciden en considerar a los tres elementos anteriores como determinantes de la conducta altruista.

A lo largo de una dilatada trayectoria histórica se observa que ha habido importantes cambios tanto en la orientación como en el significado del altruismo. En los años setenta, por ejemplo, se estudió la conducta de ayuda formando parte del ámbito de investigación de la agresividad y sus causas (Staub, 1978; Wispe, 1978). Por lo general, el núcleo central de la investigación del altruismo se centró en tratar de descubrir la motivación que subyace en los comportamientos de ayuda. Veámos a continuación algunas de estas teorías.

## 7. Teorías acerca de la conducta altruista

Para algunos autores, como Hoffman (1975) por ejemplo, la empatía constituye el centro de la motivación altruista. La empatía surge cuando tratamos de imaginar cómo se sentiría una persona, lo que supone po-

nerse en el lugar del otro, pero manteniendo la diferencia entre la otra persona y uno. Según el autor citado, la primera reacción ante cualquier hecho es siempre una conducta egoísta, por lo que es necesario dar un paso más para anteponer el beneficio del otro al propio beneficio. Eso es lo que denomina con el término de «sympathetic distress». A partir de este concepto Hoffman postula un proceso de desarrollo personal estructurado en función de la empatía.

Krebs (1970), en cambio, considera, como algo fundamental para la conducta altruista, el hecho de que haya que realizar un sacrificio personal, además de que el primer objetivo sea el deseo de ayudar, independientemente de que después se obtenga un relativo beneficio propio.

Por su parte, Rosenhan (1972) subraya de manera particular el papel de la emoción y el afecto como causa de la conducta altruista. Según el autor citado la conducta altruista aparece cuando pre-existe un afecto hacia la persona o hacia lo que la persona representa.

Un poco diferente es el punto de partida de Karylowski (1982), quien establece una distinción entre la actitud pseudoaltruista, que consiste en hacer el bien para sentirse a gusto con uno mismo (*altruismo endocéntrico*) y la conducta verdaderamente altruista, que consiste en hacer el bien para que otro se sienta a gusto (*altruismo exocéntrico*). En su opinión, aunque no hay personas ni actitudes puramente endocéntricas o exocéntricas, ambas formas de conducirse están relacionadas con el tipo de socialización al que desde niño se ha estado expuesto.

La preocupación de Lerner (1970) por una sociedad «justa» le lleva a proponer la «teoría del mundo justo», sustentada en la idea de que cada uno recibe lo que merece. Este autor distingue entre diversas formas de justicia, una de las cuáles, la justicia de necesidad, trasciende la propia preocupación por la justicia y se orienta hacia el bienestar ajeno.

Más alejada del principio de la empatía, como motivación del principio altruista, se encuentra la teoría de Piliavin (1972), en cuya primera formulación entiende la ayuda como un intento egoísta de reducir o neutralizar la presencia de un estímulo desagradable suscitado por la situación de víctima en que se encuentra el otro. A este modelo se le conoce también como el modelo de costes/beneficios. Aunque en las revisiones sucesivas que de él se han ofrecido no se abandona esta idea, no obstante se le da cabida también a otro tipo de actitudes más humanas como la simpatía.

## 8. La personalidad altruista

Para entender la personalidad altruista es necesario partir de la definición de altruismo, en la que se contempla la preocupación desinteresada

da por el bien de los demás. Por consiguiente, la personalidad altruista es aquella que se motiva a obrar de una determinada manera en función de cuáles sean las necesidades de los demás.

¿Cómo justificar el comportamiento altruista? Son muchas las motivaciones que aquí pueden considerarse, algunas de ellas hedónicas otras no, algunas incluso dolorosas pero que avaloran a la persona altruista y que hace que se comporte de esa manera. Más aún, hay muchas motivaciones que ni siquiera se conocen pero que, sin duda alguna, funcionan y dan lugar a ciertos comportamientos generosos que acontecen en la vida del hombre y que ni siquiera la misma persona es capaz de explicar.

El altruismo no parece que de suyo sea incompatible con ningún beneficio personal. Es decir, se puede ser altruista y, simultáneamente aunque en una forma incierta y vaga, recibir un cierto beneficio personal.

Se ha postulado que detrás de toda conducta altruista hay siempre un radical egoísta. Es decir, que cuando las personas parecen actuar llevadas por altruismo, con frecuencia hay razones escondidas de puro egoísmo. Por este motivo ha sido considerada la personalidad altruista como una hipótesis, un constructo que se ha creado para disfrazar el egoísmo. Ciertos investigadores, como por ejemplo Piliavin y col., (1976), sostienen, de hecho, que no hay tal personalidad altruista. De aquí que su modelo lleve a sostener que las necesidades de los demás son una mera respuesta instrumental que actuaría reduciendo su desagrado, es decir, como un reductor del propio «arousal» del sujeto

Desde luego a nadie escandaliza el hecho de que pueda existir este tipo de motivaciones. Ahora bien, ¿Es legítimo reducir toda conducta altruista a sólo estos modelos? No parece que sea así. Lo importante de una conducta, tal y como la pone en marcha una persona, es el fin que esa persona se propone, es decir, la intención del sujeto. ¿Cómo medir la intención o el fin que la persona se propone?

Aquí subyace un misterio que es necesario desvelar. En muchas personas nos encontramos con un hecho empírico que resulta incontrovertible: la preocupación desinteresada por el bienestar y el bien de los demás. ¿Cómo justificar este hecho tozudo? Algunos autores han apelado a una cierta argumentación sofista al atribuirle a la personalidad altruista el hecho de preocuparse sin ocuparse del bien del otro, cuando lo que tendría que hacer es ocuparse sin preocuparse.

Quienes así opinan, entienden que, la preocupación en la personalidad altruista tiene que ser desinteresada. Ahora bien, ¿hay alguna preocupación que realmente sea desinteresada? ¿cómo puede la persona entregarse a algo que le preocupa y que al mismo tiempo aquello no le interese? Esto constituye una paradoja irresoluble. Cuando la persona se plantea un problema es porque aquello le interesa. De otra parte, parece

una torpeza relacionar al altruismo sólo con el bienestar y no con el bien de la persona, cuando en la experiencia natural de muchas personas nos encontramos con el hecho contrario ¿Es que acaso los padres no se ocupan y preocupan del bien —y no sólo del bienestar— de sus hijos? Lo mismo podría argüirse de otras muchas personas y profesionales (amigos, compañeros, vecinos, médicos, profesores, psicólogos, terapeutas de familia, etc.). De otra parte, si alguien se preocupa interesadamente por el bienestar de alguien, ¿cómo llamaremos a eso? Si me preocupo, si gasto un poco de mi tiempo de cada día interesadamente por el bien del otro, si tanto me interesa que gasto en ello mi vida —no toda, pero unas horas, un tiempo, unos minutos— no para que el otro tenga una lavadora más moderna y práctica, sino simplemente para que bien sea, para que sea todo lo bueno que pueda llegar a ser, ¿puede eso incluirse o no en el altruismo? Y, de no incluirse en la personalidad altruista, ¿dónde lo incluiremos?, ¿cómo, denominarlo entonces?, ¿con qué término designaremos a este comportamiento?, ¿es que acaso no es legítimo conducirse así?, ¿es realmente una extraña excepción?

Esto es lo que sucede con algo que es, del propio hombre, pero que está «más allá» de lo humano. Y se observa que las características de la persona no pueden reducirse a un modelo de hombre que está «más acá» de lo humano.

Como sostiene Polo (1996), el hombre es siempre más que el hombre; el hombre tiene siempre un carácter de «además» que hace de él una realidad instrictamente abierta. Por tanto, al tratar de explicar la personalidad de alguien no basta con describir todo sobre su cabeza, su corazón, sus huesos, su cerebro, porque a pesar de todo ello y por muy científicamente que se haga, siempre nos queda algo que no se puede describir, como ese carácter de «además».

Siguiendo al autor antes citado: todo hombre tiene siempre un valor añadido que lo rebasa, en toda persona hay un «plus», algo que va más allá de ella misma. He aquí ese carácter de «además» que tiene el hombre y que trasciende al hombre, pero que es del hombre ¿es que acaso no se entiende mejor la personalidad altruista si se parte de esta fundamentación antropológica?

Una personalidad puede tener algo, una propiedad, una virtualidad, que le trasciende y que no por eso deja de ser suyo. Desde luego, hay personas que son muy generosas. La generosidad humana es algo, que duda cabe, que trasciende al hombre y lo trasciende radicalmente, porque el objeto, el acto, la meta, el propósito, el fin de ese acto generoso se desborda siempre en «otro» distinto de quien lo realiza.

Tanto trasciende la generosidad a cada persona que cada acto de generosidad acaba siempre en otro diferente de la primera. Esto demues-

tra que la generosidad en abstracto no existe, a pesar de lo cual o precisamente por ello la mayoría reconocemos que ésta o aquella persona es generosa.

La generosidad trasciende a la persona pero es de la persona. Y no se puede explicar un acto trascendental al hombre sólo por la fisiología del hombre, es decir, por lo que está «más acá» del hombre, por el cuerpo del hombre, sencillamente, porque se incurriría en un reduccionismo del que estaría ausente todo rigor científico.

Algo de esto sucede respecto de la personalidad altruista. Algunos de los resultados comunicados por los investigadores suponen una visión absolutamente paupérrima y empobrecedora del hombre, porque intentan explicarla apelando a mecanismos puramente psicológicos. La caída en el «psicologismo» es aquí manifiesta porque se intenta dar cuenta y razón de unos actos humanos que, por sí mismos, serán o no explicables, pero cuya motivación y finalidad apenas si se ha rozado.

Un intento de sistematizar las motivaciones que dicen «explicar» la personalidad altruista, muestra la pluralidad de los reduccionismos en que se incurre. En efecto, para unos la personalidad altruista responde a una motivación egoísta; para otros la persona altruista es egotista, es decir, está al servicio del propio yo: las personas altruistas que así se comportan a fin de lucirse, de ser «más» socialmente, que se les tenga en mayor consideración.

No todas las personas que se desprenden de un bien material, personal, biográfico o espiritual, como puede ser desprenderse, por ejemplo, de dos horas de su vida o de un riñón, pueden ser entendidas con arreglo a las anteriores teorías. Desprenderse de «dos horas de la propia vida» es un desprendimiento grande, que tiene un valor inmenso, porque son dos horas que uno no vive para sí sino para otro. Y no parece que ese desprendimiento se entienda mejor apelando exclusivamente a las razones del mercado: doy para que me den. Si esta fuera la finalidad real, esa sería una conducta de mero intercambio. Y si el modelo se generaliza, entonces hay que concluir que no hay altruismo, puesto que uno da pero se recobra en lo dado e incluso puede ser que gane mucho más de lo que da.

Es posible que otras personas conduzcan su altruismo a expensas de otra motivación espúrea y opaca: no la del propio yo, no la del éxito o la popularidad, sino la del poder. Hay personas que realizan actos altruistas a cambio de poder mandar, de que les dejen mandar. Se habla, en esos casos, de la «lujuria del poder», como motor de la conducta altruista. Pero repárese en que ese comportamiento está mediado por un cierto intercambio.

Hay también una motivación altruista, hoy muy generalizada, la motivación del dinero: seducidas por ella, las personas gastan su tiempo o empeñan su vida a cambio de dinero. Esta motivación resulta incom-

prensible, ya que consiste en cambiar una acción humana —que como tal no tiene precio— por un precio determinado y casi siempre escaso. Esto es casi siempre un mal negocio, además de una conducta que es la negación del altruismo por incurrir en otro reduccionismo de tipo dinerario o economicista (monetarismo).

Sin duda alguna, muchas de las conductas anteriores acontecen con harta frecuencia en la vida personal de muchos. Pero constituiría un caso reduccionismo explicar el comportamiento altruista —que también hoy acontece— apelando a sólo esas singulares motivaciones. Entre otras cosas, porque hay segmentos de conductas altruistas que conviven con otras egotistas, economicistas, etc., en la misma persona; y, a veces, simultáneamente.

El difícil ejercicio de comprobar si somos egoístas o altruistas se puede llevar a cabo haciéndonos algunas preguntas ¿Qué percibimos y cómo respondemos cuando encontramos a alguien que necesita ayuda? ¿Qué sentimos y cómo nos comportamos cuando en un semáforo hay alguien que está pidiendo o se aproxima a limpiar el cristal del coche? ¿Qué experimentamos y cómo nos conducimos ante un familiar con muchos hijos que nos dice que ha perdido el empleo? ¿Cómo actuamos cuando en la discoteca en la que estamos se declara un incendio y todo el mundo empieza a gritar?

Los ejemplos anteriores son situaciones de diferente gravedad en las que el modo en que respondemos, pensamos y sentimos nos muestran hasta qué punto estamos preocupados por las necesidades del prójimo y por el bienestar ajeno. Estas situaciones son casi siempre muy complejas, porque al menos en algunas de ellas se puede estar preocupado por el bienestar del otro y no ocuparse de él o dudar entre ocuparse de él y ocuparnos de nuestro propio bien, cosa que no es siempre incompatible; o acaso ocuparse de las necesidades del otro y desentenderse y desatender por completo a las propias necesidades.

Pero a veces atender a la necesidad o el bienestar del prójimo es radicalmente incompatible con ocuparse del bienestar o de la propia necesidad como sucedía en el ejemplo de la discoteca: «Yo me dedico a salvar gente o salgo corriendo y me salvo yo». Esas dos opciones son relativamente incompatibles. Si me dedico a salvar a uno detrás de otro, a lo mejor salvo a uno o dos pero al tratar de salvar al tercero tal vez me quede atrapado. ¿Qué hacer entonces? ¿qué elijo? ¿salvar a sólo dos y tratar de salvarme a mí mismo? ¿qué prefiero? ¿satisfacer mis necesidades y mi propio bienestar o las necesidades y el bienestar ajeno?

Lo que hay que estudiar es el por qué se produce la conducta de ayuda y de compasión. En la opinión de quienes esto escriben son los dos elementos fundamentales que aquí intervienen. Esto quiere decir que en la

conducta altruista se nos ofrecen dos componentes principales: la *compasión*, que también se puede entender como el factor empático, la *afectividad*, y la *ayuda* que guarda una más estrecha relación con los factores cognitivos de la conducta altruista.

Consideremos un sencillo ejemplo de los muchos que acaecen en nuestra ciudad cada día. Supongamos que mañana tengo que tomar un avión a Barcelona a las siete de la mañana. Esta noche llamo desde mi casa a radio taxi, les informo de donde está mi domicilio, les doy mi teléfono y quedo en que me recojan a las seis y media de la mañana. Efectivamente, a las seis y veinte de la mañana suena el teléfono. Es el taxista que me avisa y confirma de que en diez minutos pasa a recogerme. A las seis y media me espera el taxista, que me lleva al aeropuerto. Incluso puede tratarse de un hombre agradable y ameno, que me saluda: «¡Buenos días! Ha madrugado usted mucho; esto de salir tan pronto de la cama es tremendo... ¿Quiere usted que le ponga la radio por si hay noticias?» He dado, por fortuna, con un taxista amable que se desvive por sus clientes y que incluso hasta puede ofrecerme un cigarrillo.

Un servicio así es un buen servicio, porque incluso en el caso de que yo no me despertase, no perdería el avión porque a las seis y veinte me ha despertado y en pocos minutos uno puede estar preparado para partir. Ha estado amable, ha sido puntual, me lleva al aeropuerto sin ningún percance, y me cobra lo que marca la tarifa del taxi. Todos los actos que ha hecho ese hombre (acudir puntual a la cita, ser cordial, llamar por teléfono, conducir con prudencia, darme conversación, ser amable, etc.), ¿se pueden pagar acaso con el dinero que me cobra? Él sabe que no y yo se que tampoco. Las miles de personas que hoy día trabajan con esa misma motivación ¿se están equivocando? ¿lo están haciendo por el puro egoísmo de captar nuevos clientes? Y si no lo hicieron por eso, ¿a qué lo atribuiríamos?

Los anteriores ejemplos son actos humanos que ponen de manifiesto la conducta altruista que hace más amable, fácil y sostenible la vida personal y su desarrollo. Por el contrario, cuando nos encontramos con personas que todo lo hacen desde un punto de vista exclusivamente mercantil y bajo mínimos la vida, que de esos comportamientos en interacción resulta, no se aguanta, no se sostiene, no se resiste, no se tolera. Si la vida humana se tolera es, por lo general, porque es amable, porque se producen de continuo actos gratuitos cuyos destinatarios y beneficiarios somos nosotros mismos y quienes nos rodean. La mayoría de estos comportamientos son impagables, sencillamente porque no tienen precio, además de ser misteriosos e inefables. Eso es precisamente el altruismo.

Muchos de los actos realizados por las personas no tienen precio. Desde esta perspectiva, tan incalculable es el precio de un comportamiento consistente en lanzarse al Atlántico para socorrer a un niño que se está

ahogando como llevar un viajero a Barajas. El primero es desde luego más heroico, porque es evidente que arriesgan más la vida quienes así se comportan. Pero tal y como esta la circulación en Madrid ir al aeropuerto de Barajas también supone un cierto riesgo para la vida, aunque sea mucho menor.

La personalidad altruista se ha intentado cuantificar, evaluar y encuadrar en un modelo que no tiene en cuenta referentes antropológicos imprescindibles. Si los estudios de psicología social no partieran de la consideración de la dignidad humana, del respeto del hombre hacia los demás y hacia sí mismo o de la finalidad que las personas dan a su propio comportamiento, y que va más allá de ellas mismas y de cómo se conducen, se estrecharía tanto el horizonte personal que acabaría por ser insatisfactorio e insufrible. Además, la vida humana no es eso. Es posible que al abandonarnos las personas podamos llegar ahí pero, de suyo, la vida humana no es eso.

El altruismo se ha presentado según algunos modelos reduccionistas que lo vacían del significado que le es propio. Es lo que acontece cuando su medición se eleva a la categoría de lo absoluto o cuando el altruismo se presenta como únicamente vinculado a la consecución de dinero, éxito o poder. De otra parte, estos modelos incurren en otro error relativo a su contenido, porque a modo de ejemplos se buscan situaciones extremas en donde el altruismo parece que solo tiene que ver con situaciones límite de vida o muerte, como sí en la vida no hubiera nada más que actos super-heroicos, lo que evidentemente es irreal. La vida humana no es otra cosa que la continuidad de un segundo tras otro, en donde anidan miles de pequeñas acciones en donde radica precisamente la felicidad.

Cuando una persona sufre una intensa cefalea y parece que no puede más, y a pesar de la jaqueca continúa sonriendo a fin de hacer felices a los demás, eso puede llegar a ser un acto super-altruista, que no hay precio para pagarlo. Con una jaqueca lo que apetece es meterse en la cama, apagar las luces y que nadie haga el más pequeño ruido. Y, sin embargo, esa persona renuncia a sus legítimos y naturales deseos, para tal vez atender a sus hijos y preguntarles amablemente si lo están pasando bien con lo que están viendo en la televisión. Y hace esa pregunta, además, con una sonrisa. Este comportamiento es heroico, altruista y mucho más frecuente de lo que se piensa.

No parece que se pueda ser altruista siempre, porque eso en la práctica es imposible. Pero sí podemos serlo muchas veces cada día. Y, desde luego, vivir ese altruismo de manera que ni siquiera sea conocido, notorio, exitoso, cuantificable o compensable. Una persona que así se conduce pone de manifiesto que muchas de las motivaciones humanas son trans-humanas; en última instancia, que la motivación del hombre puede que

esté más allá del hombre. Cualquier modelo de altruismo que se construya de espaldas a esta realidad desvela que no admite el misterio de la naturaleza humana y que, por tanto, el alcance explicativo de tal modelo resulta insuficiente e insatisfactorio.

¿Quién se atreverá a juzgar la intencionalidad de la personalidad altruista, cuando el misterio del hombre es ignorado, por inabarcable, y cuando muchas de las motivaciones humanas son transhumanas?

Cualquier comportamiento que contribuya a aumentar la satisfacción del prójimo o a reducir el dolor ajeno, puede ser considerado, en principio, como un comportamiento altruista y muy especialmente si esa persona actúa guiada por esa intencionalidad, por ese propósito o por ese fin. Con independencia de que al mismo tiempo esa persona reciba un cierto beneficio por comportarse así —ambas cosas no son incompatibles—, su conducta será altruista o no, en función del fin que se proponga alcanzar; todo depende de la meta que se haya propuesto, que es lo que confiere sentido y significado a lo realizado.

Si de una conducta concreta se genera un doble efecto como, por ejemplo, aliviar el dolor ajeno y procurar a quien lo hace un cierto beneficio y la intención de quien la lleva a cabo está fijada sólo en procurarse un cierto beneficio personal, entonces esa no es una acción altruista. Para que la conducta sea altruista, la persona que la realiza ha de proponerse y querer un fin altruista, es decir, que la intencionalidad de su comportamiento no sea otra que la de producir una mayor satisfacción a aquella persona al disminuir en ella su dolor y sufrimiento. En este ejemplo, la conducta altruista exige que la persona, sólo secundaria e indirectamente, opte por el beneficio personal que espera alcanzar, como algo derivado de su comportamiento.

## 9. Premisas y factores determinantes de la conducta altruista

Hay ciertas características que podrían considerarse como premisas del comportamiento altruista. En primer lugar, es importante destacar que el carácter altruista de un comportamiento no reside en la conducta sino en el fin de la misma, es decir, en la meta, en el propósito al que apunta esa conducta. La conducta puede ser altruista o egoísta, pero lo que la define como tal o no es la intención de quien la realiza.

La segunda premisa es que cualquier persona e —incluso las que son muy egoístas— pueden llegar a comportarse de una forma altruista. Cualquier ser humano puede realizar en un determinado momento de su vida un comportamiento altruista, por inhumanos y frecuentes que hayan sido sus otros comportamientos.

La tercera premisa es que casi siempre que se produce una conducta altruista se reduce, alivia o satisface alguna necesidad del otro, aunque secundariamente, se reduzca también la necesidad que la persona altruista experimenta de ayudar a otro.

Parece ser cierto que hay una necesidad en todo ser humano de ayudar a los demás, aunque hay quienes se mueren sin haberlo descubierto. Es como si la naturaleza humana se debatiera en una continua tensión entre el «yo» y «los otros», entre la afirmación radical del propio egoísmo y la búsqueda y desbordamiento a favor del «otro», lo que prueba la estructura abierta de la personalidad humana.

Desde esta consideración, egoísmo y altruismo se contraponen, según una dimensión bipolar, condicionando las decisiones y la misma elección del un camino a recorrer, del que depende, en palabras de Araújo (1999), «el éxito final de cada ser humano y el tipo de convivencia y de sociedad civil que nos encontraremos».

De esta forma, el altruismo habría de entenderse no como una forma enmascarada de egoísmo por la que «el otro» es instrumentalizado, a favor del actor, sino como la apertura radical del propio ser hacia «el otro», en la certeza de que sólo así la propia personalidad del agente puede realizarse plenamente.

Cabe hacer otras consideraciones que, aunque insuficientes, completarían las hasta aquí observadas. Así, por ejemplo, es verdad que cuando somos altruistas recibimos siempre un beneficio personal: el de satisfacer nuestra necesidad de altruismo. Pero de la misma forma podría sostenerse lo inverso: siempre que somos egoístas reprimimos la necesidad que hay en nosotros de ser altruistas, que por su defecto quedaría frustrada e insatisfecha.

La cuestión del altruismo hoy se estudia a través de los llamados «determinantes de la conducta de ayuda», distinguiendo los «determinantes internos» de los «determinantes externos». La cuestión a la que aquí se intenta dar respuesta es si hay una predisposición interna en algunas personas que les haga más tendentes a desarrollar una preocupación por los demás o si las diferencias entre las personas que ayudan o no pudieran explicarse mejor apelando a sólo variables situacionales externas.

Bermúdez (1987) analiza algunos de estos determinantes. En el grupo de los determinantes internos considera en primer lugar las diferencias individuales que hacen presuponer en ciertos individuos una serie de disposiciones innatas o adquiridas que contribuyen a la conducta de ayuda. La mayoría de las investigaciones realizadas sobre esta cuestión (Darley y Batson, 1973; Batson, 1976; Gergen y Meter, 1972) no apoyan en modo suficiente la presencia de esta variable. De otra parte, algunos autores (Huston y Korte, 1976) consideran que la falta de apoyo encon-

trada quizás provenga de los procedimientos de investigación empleados, lo que no invalida por completo la idea de que ciertas variables personales puedan condicionar el hecho de que una persona ayude a quien lo necesite.

Una segunda variable, considerada también como un determinante interno, es la asunción de las normas sociales y el hecho de que el sentido de la responsabilidad social incline a las personas a desarrollar conductas de ayuda. La norma social más elemental establece que debe ayudarse al que lo necesita. El ser humano, tras el proceso de socialización, interioriza y hace suyas las reglas de conducta y convivencia, hecho que podría justificar por sí mismo el origen de la conducta altruista.

Algunas investigaciones apoyan el supuesto de que la responsabilidad social puede motivar la conducta de ayuda (Berkowitz, 1968; Schaps, 1972). Sin embargo, otros autores ponen en entredicho la consistencia de estos resultados, considerando que las normas sociales pueden influir, pero no de manera tan determinante, en la conducta de ayuda.

Respecto de los determinantes externos es necesario mencionar aquí los trabajos realizados por Latané y Darley (1970) en los que se desarrolla un modelo cognitivo del proceso de toma de decisiones en el que se incluye la conducta de ayuda ante una emergencia. Este modelo cognitivo ha demostrado, en modo suficiente, su consistencia empírica, llegando sus autores a la conclusión de que los determinantes situacionales tienen una mayor influencia que los personales a la hora de justificar y explicar las conductas de ayuda.

En cualquier caso, el debate no está cerrado y nuevos estudios sobre las variables internas o personales están en curso de realización, así como sobre el papel que las emociones puedan ejercer sobre el comportamiento. En esta última cuestión planteada se esperan nuevas aportaciones que de seguro abrirán nuevas perspectivas respecto de la consideración de los determinantes de la conducta de ayuda.

En realidad, la afectividad humana está diseñada de tal manera que el estado de necesidad percibido en otra persona suscita de inmediato en nosotros sentimientos parecidos y muy próximos y cercanos a los que experimenta esa persona.

A través del sentimiento suscitado por la observación del dolor, la necesidad o la carencia de una persona, nos identificamos con ella, y nuestro sistema nervioso espontáneamente se activa ¿Por qué? Porque, de alguna manera, estamos percibiendo e interiorizando los sentimientos manifestados por esa persona, que luego reverberan sobre nosotros hasta considerarlos como propios, asumirlos e identificarnos con ellos.

En cuanto percibimos que alguien necesita algo, se desencadenan en nuestro interior ciertos mecanismos que agilizan y afinan nuestro sistema

perceptivo para percibir mejor esa necesidad. Quizás lo único que necesita una madre, como necesidad vital, es que sus hijos le digan «gracias». Pero sucede que esa necesidad en ocasiones no es percibida por los hijos. De la misma forma, el marido tiene necesidad de que le saluden al llegar a casa, pero tal vez su mujer y sus hijos no lo perciben como una necesidad y, por consiguiente, ese alguien que necesita algo continúa con la insatisfacción de su necesidad.

Aunque en el ejemplo anterior se trata de algo ordinario, habría que tratar de interpretar esa situación como si de una emergencia se tratara, a fin de no rutinizar la vida familiar, de no tratar con vileza los pequeños detalles ordinarios que también tienen su grandeza. Sería una pena que la fuerza de la costumbre hiciera irrelevante lo que de suyo es relevante.

Por otra parte, hay que aceptar también las consecuencias que se derivan del hecho de tomar la responsabilidad de ayudar a alguien. Sería una incongruencia, una sinrazón ayudar, por ejemplo a un hijo, y a la vez lamentarnos por haberle prestado la ayuda que necesitaba.

Es preciso considerar también los medios de que disponemos para satisfacer las necesidades de quienes nos rodean, y de ellos saber elegir el más conveniente. Quizás sea necesario en ocasiones pedir ayuda, aliarnos o remitirnos a un tercero que esté más capacitado y nos pueda aconsejar u orientar.

Hay que tratar de ayudar al otro cónyuge a los hijos, porque siempre que ayudamos salimos ganando. Aunque al ayudar a otros nunca se pierde, sino que se gana, nunca deberíamos ayudarle a fin de salir ganando; es más conveniente ayudar a alguien sencillamente porque necesita esa ayuda.

¿Quién es más rico, el que pide o el que da? Depende respecto de qué. Pero si se trata respecto de lo dado, siempre es más rico quien da que quien recibe. Pero si da todos los días mucho acabará por empobrecerse. La dádiva personal es agotable, ya que el hombre es un ser finito, limitado y contingente. Por eso se puede afirmar que la dádiva de la propia vida, del propio ser es finita y limitada, aunque indefinida.

Quién da siempre es más rico que quien recibe, porque la acción de dar es constitutiva del hombre y necesaria para su realización concreta y efectiva. Tal y como sostiene Araújo (1999), se puede considerar como válida la definición de hombre como «homo donator», teniendo en cuenta que su verdadera identidad se expresa en ser don para el otro en todas las expresiones de su vida, en el estar siempre en la disposición de dar. El arte del «dar» tiene un propio estilo, un característico modo de funcionar y de comportarse, y posee unas características precisas que distinguen el verdadero acto de «dar» de un dar interesado que busca el propio interés.

## 10. El comportamiento altruista y el comportamiento solidario

El comportamiento altruista depende fundamentalmente de la egoimplicación, de la implicación del yo en la necesidad o dolor ajeno. Basta con que el yo se implique en las necesidades de alguien para que la persona opte por «dispararse» a disminuir el dolor ajeno o a satisfacer aquella necesidad. Esto quiere decir que en la donación el yo está intensamente implicado, sea por vía cognitiva, sea por vía afectiva, o por ambas.

Ahora bien, ¿Qué diferencias hay entre comportamiento altruista y comportamiento solidario, entre altruismo y solidaridad? ¿Se puede afirmar que todo comportamiento altruista es solidario? ¿Se puede sostener que todo movimiento de solidaridad humana es un movimiento altruista? ¿Se identifican solidaridad y altruismo, o son conceptos que no tienen correspondencia alguna? ¿Qué es la solidaridad? ¿Cuál es la causa de la solidaridad humana? ¿Por qué una persona tiene que ser solidaria con otra? ¿En función de qué? ¿Por qué hay algo común, en que todos coincidimos, esa convicción profunda de que cada persona es para otra persona, de la misma especie? ¿Se puede hablar de solidaridad entre las gallinas? Estas y otras muchas cuestiones precisan de una cierta reflexión si se tiene la pretensión de esclarecer lo que es el altruismo.

El altruismo y la solidaridad son cosas bien diferentes, aunque sólo en parte, ya que en otros aspectos coinciden. El hecho de que suframos con el sufrimiento ajeno, el hecho de que percibamos las necesidades que tiene una persona ajena a nosotros y que comencemos a sentir lo que aquella persona siente, sólo porque de alguna manera nos ponemos en su lugar, es un buen indicador de algo, de algo que resulta insólito, es precisamente de esa unión o comunión vivencial e interpersonal que experimentamos, de donde procede la experiencia que conocemos con el término de solidaridad, de lo no separado, de lo sólidamente— unido, de una unión sin hiatos, ni fisuras de adensada solidez.

La solidaridad es un hecho, un acontecer derivado del hecho de ser persona. La solidaridad humana y la dignidad humana van estrechamente ligadas y tienden a reforzarse, porque quien no es solidario no es digno y cuanto más digno más solidario, como cuanto más solidario más digno. Solidaridad y dignidad son como el haz y el envés de una misma moneda. Sin duda alguna, el fundamento del altruismo es la solidaridad humana.

## 11. Bibliografía

- ARAÚJO, V. (1999), «La cultura del dare», *Nuova Umanità. Rivista bimestrale di cultura*, XXI, 125, 489-510.

- BATSON, C. D. (1976), «Religion as prosocial: Agent or double agent?», *Journal for the scientific study of religion*, 15, 29-44.
- BERKOWITZ, L. (1968), *Social motivation*, en: LINDZEY, G., y ARONSON, E. (Eds.), *The handbook of social psychology* (vol. 3), Reading Mass.: Addison-Wesley.
- BERMÚDEZ, J. (1987), *Psicología de la personalidad* (vol. 2), Madrid, UNED.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1964), *The managerial grid*, Houston, Gulf Publishing Co.
- DAFT, R. L., y STEERS, R. M. (1992), *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Noriega editores.
- DARLEY, J. M., y BATSON, C. D. (1973), «From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior», *Journal of personality and social psychology*, 27, 100-108.
- DAVIS, K. (1967), *Human relationships at work: The dynamics of organizational behavior*, New York, McGraw Hills.
- DAVIS, K., y NEWSTROM, J. W. (1991), *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, New York, McGraw Hills.
- FIEDLER, F. E. (1964), *A contingency model of leadership effectiveness*, en: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press.
- FIEDLER, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York, McGraw Hills.
- FIEDLER, F. E., y CHEMERS, M. (1984), *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*, New York, Wiley.
- GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M., y METER, K. (1972), «Individual orientations to prosocial behavior», *Journal of social issues*, 28 (3): 105-130.
- GORDILLO ÁLVAREZ, M. V. (1996), *Desarrollo del altruismo en la infancia y la adolescencia: una alternativa al modelo de Kohlberg*, Madrid, Cide.
- HERSEY, P., y BLANCHARD, K. H. (1993), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- HOFFMAN, M. (1975), «Developmental synthesis of affect and cognition and its implication for altruistic motivation», *Developmental Psychology*, 11, 607-622.
- HUSTON, T. L., y KORTÉ, C. (1976), *The responsive bystander: Why he helps*, en: LICKONA, T. (Ed.), *Moral development and behavior: Theory, research and social issues*, New York, Rinehart and Wiston.
- KARYLOWSKI, J. (1982), *Two types of altruistic behavior: Doing good to feel good or to make the other feel good*, en: DERLEGA, V. J., y GRZELAK, J. (Eds.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research*, New York, Academic Press.
- KREBS, D. (1970), «Empathy and altruism», *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 6, 1134-1146.
- LATANÉ, B., y DARLEY, J. M. (1970), *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?*, New York, Appleton.
- LENER, M. J. (1970), *The desire for justice and reactions to victims*, en: MACAULY, J., y BERKOWITZ, J. (Eds.), *Altruism and helping behavior*, New York, Academic Press.
- MOUNIER, E. (1961), *Le personalisme*, Paris, Euvres.
- PILLAVIN, J. A., y PILLAVIN, I. (1972), «The effect of blood on reactions to a victim», *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 253-261.
- PILLAVIN, J. A.; PILLAVIN, I. M., y RODIN, B. L. (1976), «Time of arrival at an emergency and likelihood of helping», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 268-272.
- POLAINO-LORENTE, A. (2002), «La salud mental del empresario», *Revista Empresa y humanismo*, V, pp. 411-446.
- POLO, L. (1996), *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa.

- ROSENHAN, D. L. (1972), «Learning theory and prosocial behavior», *Journal of Social Issues*, 28: 3, 151-163.
- SCHAPS, E. (1972), «Cost, dependency and helping», *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 74-78.
- SENILE, A. (1997), *Calidad y liderazgo*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- STAUB, E. (1978), *Positive social behavior and morality*, Vol 1 y 2, Academic Press, New York.
- STOGDILL, R. M. (1948), «Personal Factors associated with leaderships: A Survey of the literature», *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York Free Press.
- STOGDILL, R. M., y COONS, A. E. (1957), *Leader behavior: Its description and measurement*, Bureau of business research, Ohio, Columbus.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R., y MASSARIK, F. (1961), *Leadership and organization: A behavioral science approach*, New York, McGraw Hill.
- WISPE, L. (1978), *Altruism, sympathy and helping*, New York, Academic Press.