
Descubrir el bosque: Dirección y participación en equipos de trabajo

.....
LUIS CREMADES
EOI

Suele definirse una organización como un conjunto de personas unidas por un propósito común y una serie, más o menos estable, de relaciones entre ellas. Siempre que hay tarea y personas, existe un

113

principio de organización. En la medida en que la estructura de relaciones estables que se crea sea capaz de crecer y perdurar, se aproxima a la idea que tenemos actualmente de organización, y de empresa en la medida en que los fines sean también de carácter económico.

Se puede dar una definición menos técnica pero también más aclaratoria: Arie de Geus (1) habla de «comunidades de trabajo». Las organizaciones son comunidades de trabajo y también los equipos. Se trataría de un concepto fractal, que reproduce sus esquemas en diferentes niveles. Una multinacional es una comunidad de traba-

jo, lo mismo que cada una de sus divisiones nacionales; cada una de sus unidades de negocio, cada departamento es una comunidad de trabajo, y finalmente, también los equipos de trabajo que desarrollan las actividades comprometidas diariamente, los proyectos concretos. Así, los principios que operan en la comprensión de una organización pueden aplicarse en la observación de los equipos de trabajo, y viceversa. No se trata de realidades contrapuestas, sino de sistemas y subsistemas que comparten unos mismos principios.

Cada vez más consultores y directivos hacen referencia a la teoría de sistemas

complejos para comprender el funcionamiento de las organizaciones y los equipos de trabajo.

«Las nuevas ciencias que tratan estos sistemas "autoenergizados" y "autoorganizados" son conocidas colectivamente como ciencias de la complejidad, e incluyen la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, Weiss), la cibernética (Wiener), la termodinámica del desequilibrio (Prigogine), la teoría del autómatas celular (Von Neumann), la teoría de las catástrofes (Thom), la teoría de los sistemas autopoieticos (Maturana y Varela), la teoría dinámica de sistemas (Shaw,

Abraham) y la teoría del caos, entre otras.

No pretendo minimizar las diferencias muy reales entre estas diversas ciencias, o los avances que las ciencias más modernas de la complejidad (especialmente la de los sistemas autoorganizados y las teorías del caos) han hecho sobre sus predecesores, pero como mi meta es muy general me referiré colectivamente a ellas como teoría de sistemas, teoría dinámica de sistemas o teoría evolutiva de sistemas» (2).

En el marco de la reflexión orientada a las empresas, la perspectiva que Peter Senge desarrolla en *La quinta disciplina* (3) se encontraría de lleno dentro de este nuevo paradigma o enfoque de las organizaciones y equipos de trabajo.

Entender una comunidad de trabajo como un sistema complejo significa comprender su existencia en el marco de un conjunto de sistemas interdependientes que se integran y sostienen mutuamente a través de relaciones de jerarquía.

Jerarquía en este contexto habla de la capacidad para integrar los subsistemas previos dándoles mayor estabilidad; indica así mismo una relación de dependencia con ellos. Las células son un sistema complejo (compuesto de subsistemas de átomos y moléculas) que se integran en un sistema complejo superior (organismos), y que en algunos casos (por ejemplo, el de nuestra especie) se integra a su vez en sistemas complejos superiores (una personalidad, una vida que trata, a través de sus crisis, de alcanzar un cierto efecto de sentido) que, para ello necesita integrarse en sistemas superiores (organizaciones empresariales, comunidades políticas, asociaciones de apoyo, agrupaciones religiosas). Cada nivel inferior encuentra un grado de estabilidad (que podríamos traducir como «apoyo», «integración» o «sentido») en el nivel superior. Cada nivel superior depende inexcusablemente de los niveles inferiores. Sin células no hay organismo, sin organismos no pueden existir los individuos; y sin individuos no hay participación ni organizaciones.

De esta idea de los equipos de trabajo como parte de un sistema complejo se desprenden algunas conclusiones:



✓ Existe una *homología* entre el funcionamiento de los equipos y el de las organizaciones; así como entre el funcionamiento de los equipos y el de los individuos en tanto que sistemas vivos. Los mismos principios que aplicamos en el análisis de las organizaciones (teoría de las limitaciones, metanoia, alineamiento, etcétera) pueden aplicarse a individuos, equipos y organizaciones.

✓ Existe una *dependencia mutua*: las organizaciones dependen de sus equipos; y éstos, a su vez, de los individuos que los integran. Del mismo modo, los individuos dependen del equipo para lograr sus metas y los equipos dependen de las organizaciones para integrar sus logros en un contexto más amplio (como bien saben los equipos de investigación que ven cómo, en el último momento, sus esfuerzos se vienen abajo por un fallo en el planteamiento de la estrategia comercial (4). Los niveles superiores aportan integración, sentido y capacidad de logro. Los niveles inferiores, capacidad operativa y garantías de sostenibilidad en la ejecución de cada proyecto.

•••••

Principios compartidos en los sistemas complejos

Ken Wilber, en su libro citado, llega a mencionar hasta veinte principios com-

partidos por los subsistemas integrados en uno complejo. En este caso, vamos a reducir a tres el número de niveles de análisis (individuo, equipos y organización, como ya hemos mencionado), y a cuatro, los principios comunes que podemos encontrar en cada nivel, con diferentes efectos sobre el conjunto: cuellos de botella, niveles de profundidad, metanoia y alineamiento.

Teoría de las limitaciones o «cuellos de botella». Este principio viene a decir que el rendimiento máximo de un sistema (o «comunidad de trabajo» en este caso) viene determinado por el rendimiento del peor de sus componentes. O, por tomar el ejemplo de Senge, la cadena se romperá siempre por el eslabón más débil, independientemente de cuánto hayamos gastado en reforzar el resto de los eslabones. O que escuchamos nuestra música favorita con la misma vieja calidad de nuestros altavoces, aunque hayamos gastado una fortuna en un nuevo amplificador de válvulas.

Así, en un equipo de trabajo, será esencial obtener información acerca de las dificultades y resistencias que aparecen con la finalidad de «desatascar» esos cuellos de botella (que pueden ser de carácter técnico, pero que suelen aparecer como personalismos, problemas de diálogo, falta de integración de objetivos, etcétera). Cabe señalar, desde esta perspectiva, que los problemas no se encuentran en los individuos (el nivel inferior) sino en las relaciones (el nivel de integración de esfuerzos y capacidades del equipo). Así, las soluciones se encontrarán en el reconocimiento de la situación y el entrenamiento de nuevas pautas. Aquí aparece el segundo gran principio.

Niveles de «profundidad» en la percepción de un sistema. Este principio hace referencia al hecho de que un mismo acontecimiento pueda tener diferentes lecturas en función de su grado de conexión con otros acontecimientos (a través de la observación de pautas regulares y de estructuras estables). Así, no es lo mismo darse cuenta de cómo cae una manzana, que darse cuenta de la pauta observable de que las manzanas, al desprenderse del árbol, caen; o que formular la teoría de gravitación universal.

Desde el punto de vista de los sistemas de gestión de la calidad, no es lo mismo una no-conformidad, que una hoja de registro donde aparecen las pautas de no-conformidades y su grado de dispersión, que una descripción del proceso de producción. En un equipo de trabajo, podemos distinguir conflictos puntuales, malas relaciones y estructuras confusas. Pero se trata siempre de niveles diferentes de comprensión que habrán de propiciar respuestas diferentes. Esos tres niveles: acontecimientos, pautas y estructuras nos acompañan siempre que intentamos comprender y dar respuesta a las crisis. Un equipo de trabajo maduro es capaz de atravesar el nivel de las pautas (empleando las herramientas clásicas en calidad: hoja de registro, gráficos, etcétera) y debatir el funcionamiento de las estructuras: expectativas no habladas, roles, diferentes estilos de aprendizaje, fórmulas de respeto e integración de la necesaria diversidad, etcétera.

Metanoia. Cuando un equipo, a través del diálogo y el debate, alcanza el nivel de profundidad de las estructuras en la comprensión de los procesos y conflictos en que se ve envuelto, suele producirse un fenómeno que Peter Senge denomina «metanoia». Es el término griego que la teología cristiana tradujo como «arrepentimiento», en el sentido de cambio profundo en la manera de captar el mundo.

Tan importante es este concepto que antes de hablar de perspectiva sistémica, Senge impartía seminarios con el nombre de «organizaciones metanoicas», es decir aquellas capaces de verse a sí mismas como actores atrapados en una compleja red de relaciones que casi nunca responde a sus requerimientos.

Una visión próxima a la que se tiene en un equipo de trabajo: «No depende de mí, depende de todos. Pero que dependa de todos significa que depende en buena parte de mí.» Para Senge: «Captar el significado de “metanoia” es captar el significado más profundo del aprendizaje, pues este también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. (...)

Sin embargo, la absorción de información dista de constituir el verdadero aprendizaje. Sería descabellado decir:



“Ayer leí un libro sobre ciclismo. Ahora he aprendido cómo es”. El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa el ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida» (5).

En este sentido hay que entender los relatos de experiencias «cumbre» de los participantes en equipos de alta competición o músicos de jazz (no hay que olvidar que Woody Allen desistió de acudir a la ceremonia de los Oscar por tocar el clarinete con su grupo), y que han vivido la posibilidad de participar en una experiencia más alta, más integradora y especialmente satisfactoria.

Alineamiento. Ese sentimiento de totalidad es una posibilidad real de desarrollo de los equipos, de las «comunidades de trabajo». Más allá de la suma de individuos o de las diferentes asociaciones e interpelaciones; es decir, más allá de lo que reflejan los inventarios de recursos humanos o los análisis de redes formales e informales, existe la posibilidad de un efecto de alineamiento que supone una «rendición» de los individuos al propósito del grupo.

Joseph Jaworski lo expresa a través de su propia peripecia vital: «Una experiencia así (*asistir de cerca a una carrera de fórmula uno*), en y por sí misma, es tan rara y agradable que la gente tratará de repetirla a cualquier precio, aun a riesgo de la propia vida. Más tarde supe que se le denominaba el «estado de flujo». Yo había experimentado ese estado de flujo de vez en cuando mientras oía música, escribía en mi diario, corría o salía de acampada por la montaña. Lo que me atraía de la carrera era el deseo de estar con personas que estaban experimentando el estado de flujo *juntas*, en circunstancias vitales e inequívocas en las que una interrupción del flujo podría suponer la muerte (...). En este estado hay una claridad, un enfoque y una concentración extraordinarios. El flujo temporal se ve alterado» (6). La emoción que todavía sentimos al asistir a una representación de Fuenteovejuna, el drama de Lope de Vega, es una resonancia de nuestra memoria y de nuestro deseo de experiencias de alineamiento.

Estos cuatro principios generales reflejan, a su manera una cierta estrategia de intervención y desarrollo de los grupos: reconocer los cuellos de botella para profundizar en las estructuras subyacentes y producir un cambio de enfoque (metanoia) que facilite el camino hacia un «estado de flujo» o de mínima resistencia a las percepciones colectivas (alineamiento). Reconocer los problemas y

despejar el camino de las resistencias. Se trata de un camino opuesto al concepto de *team building*, en el sentido de que la identidad y el funcionamiento de un grupo no es algo que se construye sino que se libera, surge a partir de un propósito común y de un lenguaje común.

Y de la puesta en práctica de una estrategia compartida: «desatascar» progresivamente los problemas en su mayor nivel de profundidad (el de los patrones o estructuras). Refleja la capacidad «autogeneradora» o «autopoiética» de los grupos de trabajo, su capacidad para crearse y re-crearse a sí mismos, si se limpia el camino de obstáculos. La misma idea subyace en la jerarquía de necesidades de Maslow: existe un impulso (similar al fototropismo en las plantas) que lleva al ser humano hacia la autorrealización, si se allana el camino resolviendo las necesidades que aparecen a lo largo del proceso. La motivación no se construye, sino que se facilita, se cultiva. La misma perspectiva sería válida en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Estos principios son los que pueden servir de guión para el diálogo, un proceso de conversaciones estratégicas que habrá de ir estimulando y proyectando las posibilidades de desarrollo del grupo. Para tratar las características de este «proceso conversacional», de este aprendizaje del viejo arte del diálogo, necesitamos considerar los equipos de trabajo desde su interior, desde la perspectiva de las actitudes y relaciones que los individuos establecemos en ellos.

Una mirada al interior de los equipos

Para facilitar este proceso de desarrollo que hemos descrito, del reconocimiento de los cuellos de botella al alineamiento pasando por la comprensión de los diferentes niveles de profundidad implicados y un profundo cambio de enfoque, los miembros del equipo deben comprometerse con algunos principios básicos.

«No saber» como actitud. Este principio es el punto de partida de todo posible aprendizaje. No es posible aprender sin



desaprender. Es necesario plantearse olvidar previamente los logros y las soluciones anteriores. «El olvido es la digestión de la memoria», decía Nietzsche. Olvidar significaría haber digerido, haber aprovechado correctamente las experiencias anteriores. Evitaría la «muerte de éxito» y llevaría a los miembros de un equipo a plantearse como reto dar soluciones nuevas a problemas nuevos. Cada nueva situación plantearía un nuevo problema, y una nueva oportunidad de aprendizaje y desarrollo colectivo.

Explicitar los supuestos, en la medida en que estos supuestos tengan acceso a la conciencia. Existen muchas «ideas locas» que pueden ser revisadas a la luz del trabajo en equipo. «Hay una solución correcta»; «hay que ser eficaz»; «hay que analizar las causas»; «identificar al culpable»; «el consenso es imprescindible»; «es mejor innovar que repetir» o bien «es mejor repetir que innovar», «hay que votar alternativas».

Todos estos son algunos de los supuestos no revisados críticamente que nos sitúan automáticamente en perspectivas discutibles. Como la capacidad que tenemos para determinar si una botella está medio vacía o medio llena. Es un mecanismo que se ha convertido en nuestra especialidad individual como perceptores e intérpretes de la realidad. Un mecanismo que nos lleva, sin darnos cuenta, a posiciones de extrema exigencia

(«mejor optimizar que satisfacer») o de persistente escepticismo («si algo puede salir mal, saldrá mal», parafraseando a Murphy). El equipo de trabajo es el lugar donde estos supuestos no explicitados emergen en contradicción con los supuestos de otros miembros (la variedad de perspectivas, en este sentido, es una riqueza). También donde el compromiso del grupo es facilitar un entorno amable para la revisión crítica de dichos supuestos. Supuestos que se configuran siempre como verdades relativas o cautelas en el análisis, pero que su generalización convierte en las «ideas locas» antes mencionadas.

Comprensión del proceso. No es fácil comprender un proceso creativo, puesto que escapa al marco lógico-racional al que estamos habituados. Conceptos como serendipity, que podría traducirse como hallazgo por azar, o caos, o nuevo orden, aparecen en este nuevo contexto. Cuenta Gary Hamel una historia sobre cómo los seres humanos desarrollaron su gusto por la carne asada: «Un día un cerdo salvaje se adentró en una choza y fue alcanzado por un rayo; la choza empezó a arder y un ser humano revolviendo los restos chamuscados, tocó el cerdo, se chupó el dedo y ¡voilà!» Este tipo de procesos, tan ilógicos y tan azarosos como reales, hacen que se sea preciso comprender la causalidad tanto como la casualidad. Esta comprensión nos lleva a «dejarnos llevar» con menos prejuicios por el proceso de creación y desarrollo del equipo hasta alcanzar el «estado de flujo» colectivo, o alineamiento que menciona Jaworski.

De la gestión a la generación del conocimiento. Este es un cambio de encuadre básico en el desarrollo de los equipos. Lo que un colectivo ya sabe y ya ha resuelto, indudablemente forma parte de su bagaje profesional, de su experiencia colectiva. Pero no garantiza el éxito en situaciones diferentes. La gestión del conocimiento explicita conocimientos y construye bases de datos y sistemas expertos. La generación del conocimiento desarrolla la capacidad para dar respuestas nuevas a problemas nuevos; y es capaz de tomar cada nueva situación como un reto distinto, atendiendo tanto a las variables que se repiten como a las que surgen. Es la diferen-

cia entre repetir la lección y desarrollar un nuevo paradigma. Es cierto que los conocimientos adquiridos facilitan enormemente el futuro aprendizaje; su gestión es tan importante como la fontanería de una casa.

Sin embargo, por sí mismos no bastan para afrontar el futuro con garantías de éxito. Charles Handy (7) menciona el desarrollo de un producto o servicio como una curva sigma, con sus dificultades en el inicio y su declive. El éxito de una organización, tiene que ver con la capacidad para encadenar varias curvas sigma. Es decir, para cuestionar un proyecto en su momento de mayor éxito; hacer compatibles las felicitaciones con el esfuerzo por desarrollar proyectos futuros que habrán de entrar en su fase de auge momentos antes del inicio del declive del proyecto actual. Con el lanzamiento de un nuevo producto es cuando hay que empezar a plantear el siguiente; con la victoria, cuando hay que empezar a plantear mecanismos de renovación.

Conversaciones nuevas. Para Gary Hamel (8) hay cinco procesos que pueden ayudarnos en este empeño de activar los equipos de trabajo desde sus expectativas, desde su orientación al futuro, desde el desarrollo de su capacidad y aprendizaje:

- ✓ *Experimentos nuevos.* Proyectos pequeños y con riesgos controlados.
- ✓ *Pasiones nuevas.* Liberar el profundo significado de descubrir que tenemos casi todos los seres humanos.
- ✓ *Voces nuevas.* Incorporar al proceso estratégico «material genético» nuevo. Hacer de la diversidad un valor, incluyendo a quienes están «en la frontera», en los límites de la organización, en un proceso plural y participativo.
- ✓ *Conversaciones nuevas.* Crear diálogos, incrementar la probabilidad de que surjan nuevas intuiciones. Con mucha frecuencia, las conversaciones se petrifican, las mismas personas hablan sobre los mismos asuntos día tras día. Si se yuxtaponen conocimientos antes aislados surge la oportunidad de apreciar nuevas líneas de acción.



Juegos. El Instituto Tavistock, de herencia psicoanalítica, los llama «objetos transferenciales». Se trata de simuladores, de proyectos piloto, maquetas, que sirven para propiciar un entrenamiento, un «lugar seguro para el aprendizaje», donde los errores sirvan como pretexto para nuevas reflexiones. Para el psicoanalista Winnicott «jugar es experimentar con una representación de la realidad».

El momento de mayor intensidad de los procesos de aprendizaje es la infancia, la edad en que más intensamente los humanos nos dedicamos a jugar, a establecer paralelos y homologías con lo que creemos que es real, tanteándolo. Un juego es una manera de preguntar a la realidad cómo funciona, qué relaciones son más importantes que otras. Y también de plantear situaciones extremas que raramente se encuentran en la vida real, pero ante las que debemos estar preparados (decisiones de alto riesgo, situaciones de crisis, enfrentamientos, etcétera). Los juegos posibilitan la incorporación al bagaje del equipo de material genético nuevo, de nuevas posibilidades y enfoques.

Es sorprendente comprobar cómo se juega en todos los trabajos (aviación, minería, construcción, etcétera) excepto en la gestión de personas. Con mayor razón, cuando el sentimiento subyacente a todo proceso de toma de decisiones es el miedo. Miedo a las consecuencias.

Este miedo se reduce en el aprendizaje por simulación. En la diversión, el disfrute abre la comprensión a opciones nuevas.

Estos principios compartidos: «No saber» como actitud; explicitar los supuestos; comprender el proceso; de la gestión a la generación del conocimiento; conversaciones nuevas y la capacidad de juego, parecen ser los hilos con que se teje un equipo de trabajo. La posición del tejedor, del facilitador del proceso de desarrollo de un equipo de trabajo ocupa un lugar especial en esta trama.



El líder al servicio del equipo

Esta idea de liderazgo como servicio, formulada por Robert Greenleaf (9) y que retoma Jaworski (10) en su libro, se corresponde con la idea de jerarquía en los sistemas complejos que se avanzaba al comienzo de este artículo. Representar una jerarquía superior no significa ser más, sino especializarse en procesos diferentes, que garanticen la estabilidad de los niveles inferiores.

Definiremos un líder de grupo como el portavoz o representante de los intereses del grupo. En esa medida, se encuentra al servicio del propósito del grupo y

debe asumir también la tarea de facilitar los medios necesarios para su logro.

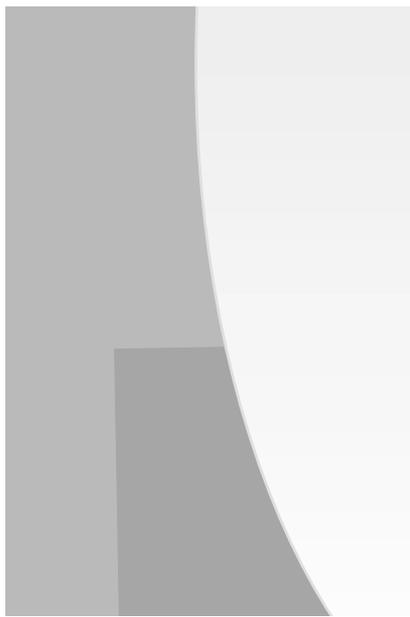
El líder es un vigilante que permite que el grupo, en tanto que sistema «autogenerador», se transforme y alcance niveles superiores de competencia a través del fenómeno de alineamiento; será el responsable de despejar el camino del equipo hacia ese estado colectivo de alineamiento a través de su capacidad para generar diálogos, conversaciones. Estos diálogos permitirán construir los escenarios de futuro a los que el equipo tiene opciones. Más que un líder visionario se trata de un liderazgo capaz de crear y representar visiones colectivas.

El líder tendrá la idea clara de que la totalidad, el bosque, es más que la suma de sus partes, la contabilidad de los árboles. Ese es su encuadre principal, desde el que facilitar un marco de referencia y las conexiones adecuadas para evitar la generación innecesaria de alternativas, construyendo modelos y escenarios integradores, conectando las aportaciones de los diferentes miembros del grupo.

Para Jaworski (11), son tres los aspectos básicos que definen un liderazgo bajo esta nueva perspectiva:

Un cambio fundamental en la forma de pensar sobre el mundo, que ya se ha definido como metanoia. El encuadre básico orientado hacia la totalidad y orientado hacia el futuro: «Todos juntos vamos a describir y crear un nuevo escenario colectivo para el futuro».

Un cambio fundamental en nuestra comprensión de las relaciones, en el sentido de que son más importantes que los propios sujetos. Más importante que la selección de los miembros de un equipo será, bajo esta perspectiva, la calidad de las relaciones que se generen. La capacidad asociativa de un grupo garantiza mayor rendimiento que las grandes individualidades.



Un cambio fundamental de nuestro compromiso, que Jaworski define como «rendición», en el sentido de aceptación de un encuadre más amplio, donde los individuos ya no somos los protagonistas. Algo alejado de aquella metáfora de un brillante directivo que se veía como «el faro que alumbraba el camino a sus colaboradores». El líder ya no es él. Su trabajo sirve para crear diálogo y alineamiento hacia un futuro descrito a través de escenarios y panoramas.

A través de este artículo se han planteado las ideas clave para el futuro de los equipos de trabajo. Al margen de aspectos internos de estructura (redes de relaciones) y de la selección de sus miembros, será la capacidad para acceder a

fenómenos que se definen como «alineamiento» (Senge) o la participación en un «estado de flujo» (Jaworski) los aspectos clave en excelencia de los equipos de trabajo. Sería el equivalente al nivel de «autorrealización» que plantea Abraham Maslow en su conocida jerarquía de necesidades, pero con una dimensión colectiva; que en el caso de los equipos de trabajo será de carácter netamente microsociales. Se han propuesto así mismo las claves y conceptos básicos para desarrollar pragmáticamente esta visión.



Notas

- (1) GEUS, Arie de (1997): *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press.
- (2) WILBER, Ken (1996): *Sexo, ecología, espiritualidad. El alma de la evolución*. Gaia ediciones, Madrid, página 27. Para una visión introductoria de esta perspectiva de la evolución desde la teoría de los sistemas complejos, puede leerse un texto posterior: Wilber, Ken. *Breve historia de todas las cosas*. Ed. Kairós, Barcelona, 1998.
- (3) SENGE, Peter (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.
- (4) En este sentido es paradigmática la historia del vídeo doméstico como innovación y la comparación de las estrategias de las tres grandes compañías que entraron en competencia (Sony, Philips y JVC). Tres equipos de desarrollo funcionaron, pero sólo una organización lo hizo. Puede leerse con detalle en HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel, Barcelona, 1999.
- (5) SENGE, Peter: *Op. Cit.*, páginas 23-24.
- (6) JAWORSKI, Joseph (1999): *Sincronicidad. El camino interior hacia el liderazgo*. Ed. Paidós, Barcelona.
- (7) HANDY, Charles (1996): *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*. Apóstrofe, Barcelona.
- (8) HAMEL, G. y PRAHALAD C. K.: *Op. Cit.*
- (9) GREENLEAF, Robert (1977): *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Nueva York, Paulist Press.
- (10) JAWORSKI, Joseph: *Op. Cit.*, página 19.
- (11) JAWORSKI, Joseph: *Op. Cit.*, páginas 292-294.