

# LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Milagros Gutiérrez Fernández, [milagros.gutierrez@cee.uned.es](mailto:milagros.gutierrez@cee.uned.es),

Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED

María Romero Cuadrado, [mromero@cee.uned.es](mailto:mromero@cee.uned.es),

Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED

## RESUMEN

A lo largo del siglo pasado han proliferado distintas teorías de liderazgo que hacen hincapié, cada una de ellas, en distintos aspectos: los rasgos de personalidad del líder, el comportamiento del mismo con sus colaboradores, la situación en que se encuentren, etc. Sin embargo, en un mundo como el actual, en el que la sociedad ha perdido, en cierta medida, sus valores, dichas teorías parecen no ser suficientes, siendo esencial que el concepto de liderazgo sea replanteado por líderes y organizaciones, incorporando la dimensión ética en su actuar.

El objetivo de la presente investigación es doble. Por un lado, se pretende realizar un bosquejo sobre los conceptos de liderazgo y ética, resaltando la importancia de ambos términos en el mundo empresarial; y por otro, se estudia la relación existente entre ambos, es decir, el liderazgo ético como tal. Para ello se argumentará, entre otras cuestiones, la forma en que debería ejercerse este liderazgo, las características y virtudes que todo líder ético tiene que reunir, o las amenazas a las que éste se enfrenta en su reto de fomentar un liderazgo centrado en las personas, acorde a las exigencias del siglo XXI.

**Palabras clave:** Liderazgo, ética, liderazgo ético, organizaciones.

## ABSTRACT

Several theories of leadership have been spread throughout the last century and each one emphasizes one different aspect: the leader's features of personality, his/her behavior with his/her collaborators, their situation etcetera. However, in such a world like the current one, in which the society has lost, to a large extent, its values, such theories seem to be not enough, being essential that the leader personalities and organizations reconsider the concept of leadership, incorporating the ethical aspect in their way of acting.

This research has a double goal. On the one hand, it is expected to outline the different concept of leadership and ethics, pointing out the great importance of both terms with the world of work and business and on the other hand, to establish a relationship between them

which leads to the ethical leadership concept itself. To achieve it, among other aspects, it will be studied the way this leadership should be carried out, the features an ethical leader should have, or the disadvantages he is required to face up during the process of promoting this type of leadership, focused on the human aspect, according to what it is expected in the XXI century.

**Key words:** Leadership, ethics, ethical leadership, organizations.

## INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios tecnológicos, políticos y sociales que se han forjado durante los últimos años han hecho del mundo un lugar global en el que la sociedad, a la que todos pertenecemos, parece haber perdido sus valores, y se ha dejado dominar por un consumismo y un egoísmo que aparentemente no tienen fin. Escándalos como el de Enron, WorldCom o Parmalat son una muestra de los lapsus éticos que a día de hoy se producen en las organizaciones.

Afortunadamente, parece que titulares tan negativos han empujado al liderazgo ético a estar a la cabeza del interés público, logrando que los trabajadores luchen por sus derechos y su dignidad y que los directivos sean más conscientes de la necesidad de mejorar la situación. Para ello es esencial acabar con el individualismo y crear una cultura organizacional en la que los comportamientos y las habilidades de los líderes se basen en la ética.

El objetivo de este trabajo es aclarar la relación existente entre ética y liderazgo, si bien sin pretensiones de exhaustividad, para que sea posible entender la importancia y la necesidad que existe actualmente de fomentar un liderazgo centrado en las personas. Para ello, la investigación se ha dividido en dos grandes partes:

- Un primer punto en el que inicialmente se estudia de forma breve el término liderazgo, las características del líder y las principales teorías que, sobre el mismo, han preponderado en los últimos años. Una vez expuestos los modelos anteriores, se analiza el concepto de ética y la importancia que ésta tiene en el mundo de los negocios.
- Un segundo punto en el que se estudia el liderazgo ético propiamente dicho y se dan consejos sobre la forma en la que éste debería ejercerse. En esta parte del trabajo se

ofrece también una serie de argumentos que tratan de demostrar la trascendencia que tiene el liderazgo ético actualmente. Para concluir este apartado se hace una breve reflexión sobre las dificultades a las que se enfrenta el líder en su caminar y sobre la posibilidad que existe de educar para el liderazgo.

Con esta disposición del trabajo se persigue que la complementariedad que existe entre ética y liderazgo sea entendida para que no quede resquicio de duda alguno sobre la importancia y la necesidad de implantar un liderazgo ético en la sociedad actual.

## **SOBRE LA ÉTICA Y EL LIDERAZGO**

Mucho se ha escrito sobre ambas cuestiones a lo largo de los años, sin embargo resulta complicado establecer una definición clara y concisa, capaz de resumir en pocas líneas la esencia de temas tan vastos.

### **La esencia del liderazgo**

Como bien dijo Bennis refiriéndose al liderazgo, “[...] es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve” (Bennis 1990).

Aun así, no han sido pocos los que se han aventurado a definirlo, creando distintos estilos de liderazgo que deben ser entendidos como complementarios, pues generalmente los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren (Marco 2000). Entre dichas teorías cabe destacar las siguientes.

### **Liderazgo como rasgo de personalidad**

Los primeros estudios sobre el liderazgo, realizados en torno a los años 40, tenían como objetivo definir la personalidad ideal del líder, válida universalmente. Para ello estudiaron a los grandes líderes de la historia, como Hitler o Gandhi, tratando de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad innatos que eran comunes en todos ellos. Esto se debe a que los investigadores partían del principio de que el líder nace y no se hace.

### **Liderazgo como conducta**

En los años 50, una vez se hubo comprobado que los líderes no podían ser definidos exclusivamente por sus rasgos, las investigaciones en torno al liderazgo se centraron en identificar las conductas que hacían eficaces al líder. Es decir, se pasó de preguntarse “cómo es el líder” a estudiar “cómo se comporta el líder”.

Entre los autores que consideraron la conducta como factor explicativo del liderazgo es posible destacar a *McGregor*, que formuló la denominada Teoría X e Y, que clasifica a los líderes en autoritarios e igualitarios en función de su comportamiento; a *Likert*, que matizó la teoría de McGregor y diferenció cuatro estilos de liderazgo distintos en función de la seguridad y la confianza de los líderes en sus subordinados; y al matrimonio de investigadores *Blake y Mouton*, que definió un modelo basado en la intersección de dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción, y lo denominó *Rejilla Administrativa* o *Grid Gerencial*.

### **Liderazgo situacional o de contingencia**

Estos modelos, surgidos en los años setenta, parten de una premisa: “todo depende de la situación”, por lo que no existe un estilo de liderazgo óptimo en todos los casos. Para los autores que defienden esta postura, el auténtico líder será aquél que sepa captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentra y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente (Claver 2000).

Entre ellos, *Fiedler* fue el primero en señalar que no existe un estilo de liderazgo único y óptimo para todas las circunstancias. Consideró que para que el liderazgo fuera eficaz no debían considerarse exclusivamente las características y comportamientos del líder, sino también la situación en la que se encontrara. *Evans y House* crearon la teoría de la trayectoria-meta, según la cual el papel del líder consiste en colaborar con sus subordinados fijando y aclarando con ellos las metas, así como ayudarlos a hallar la mejor trayectoria posible para alcanzar sus objetivos y eliminar los impedimentos que puedan surgir en el camino hacia ellos. Cabe destacar también a *Hersey y Blanchard*, que elaboraron un modelo basado en la importancia del grado de madurez profesional del subordinado a la hora de decantarse por un estilo de liderazgo que sea eficaz.

## **Liderazgo relacional**

Este enfoque del liderazgo como relación comienza a ser desarrollado en la década de los setenta por *Burns*, pero es en los años ochenta cuando encuentra su apogeo gracias a la obra de *Bass*, en la que se supera el análisis estático de adaptación situacional al centrarse en el valor dinámico de la relación para las personas involucradas (Cardona 2002).

Es posible distinguir tres tipos de liderazgo relacional en función de los vínculos surgidos entre el líder y los subordinados.

- Liderazgo transaccional: Es el liderazgo definido por una relación de influencia en la que el colaborador se mueve por los premios o castigos que puedan derivarse de sus acciones. El líder transaccional establece unas metas que quiere lograr y responde a los intereses de los trabajadores si éstos cumplen dichos objetivos. Es un líder autoritario y un gran negociador.
- Liderazgo transformador: El líder transformador, además de interesarse por los resultados, tiene la capacidad de crear una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para los colaboradores, idóneas para persuadirles en la lucha por los intereses de la organización. De este modo, puede decirse que es un líder visionario y carismático, caracterizado por su habilidad para promover el cambio y la innovación.
- Liderazgo trascendente: El líder trascendente, además de preocuparse por lograr unas metas y por motivar a sus colaboradores para que luchen por ellas, se preocupa por las personas y su desarrollo como tales. Es un líder que incorpora la dimensión ética en el liderazgo y se preocupa por las repercusiones que pueden tener sus acciones sobre otras personas o sobre la sociedad en su conjunto.

Como puede extraerse de lo anterior, los autores de las anteriores teorías han diferido principalmente en el quién y en el cómo, llegando en su mayoría a decir esencialmente lo mismo: el liderazgo es el arte de lograr que otras personas se movilicen voluntariamente para alcanzar determinados objetivos.

La palabra clave de la anterior definición es “voluntariamente”, pues no se entiende el liderazgo si existe coacción. De modo que el líder deberá motivar e inspirar a los miembros de su equipo para que le sigan en libertad, por instinto y por convicción hacia la dirección oportuna, esquivando las posibles barreras que puedan surgir en el camino hacia el cambio. Para ello será necesario que marque un rumbo en el que se establezcan unos objetivos

desafiantes pero realistas, lejos de utopías inalcanzables, así como las estrategias necesarias para lograrlos.

Para que todo esto sea posible es esencial que el líder disponga de una serie de características y habilidades intra e interpersonales que deberán ser desarrolladas mediante continuos esfuerzos de autocrítica y desarrollo profesional (Enebral 2005).

### **Características del líder**

La palabra líder es un anglicismo que se escribe “leader” en inglés, es la sustantivación del verbo “to lead”, que significa encabezar, guiar o conducir (Ferrer 2004). El líder es, por tanto, la cabeza de la organización, la voz cantante de su equipo y el que lo guía y lo conduce hacia la consecución de unos determinados objetivos.

Es posible definir entonces el liderazgo como el conjunto de cualidades que hacen que el sujeto sea líder. A pesar de la imposibilidad de elaborar una lista con las características universales que hacen a toda persona líder, es posible destacar una serie de cualidades y habilidades que caracterizan a la mayoría de los grandes líderes de nuestro tiempo.

- **Confianza:** Es la cualidad suprema del líder y la que forja su capacidad de influir en los demás. El líder debe tener confianza en sí mismo para verse capaz de alcanzar los objetivos que se propone, y en los demás, delegando en ellos distintas responsabilidades. Asimismo, el líder despertará confianza en su equipo por su lealtad, magnanimidad y generosidad.

La confianza constituye la autoridad de un líder y se caracteriza por ser esencial y no infinita, por lo que si ésta se rompe, el líder pierde fuerza y hasta desaparece, porque ya nadie le cree (Valdez 1990).

- **Realismo:** El líder debe tener los pies en el suelo para establecer unas metas alcanzables pero desafiantes y, de este modo, mantener su confiabilidad.
- **Coherencia:** El líder debe ser coherente en su actuar. No puede romper las reglas que él mismo fijó en un principio, a no ser que sea estrictamente necesario. La coherencia del líder influirá en su credibilidad como tal. El auténtico líder es una persona de palabra.
- **Humildad:** En el sentido de la modestia veraz (Moreno 2009). El líder debe conocer tanto sus limitaciones como sus fortalezas. Las primeras deberá aceptarlas y esforzarse por mejorar en todo lo que sea posible, y las segundas deberá explotarlas y ampliarlas.

Debe quedar muy claro que la humildad no es síntoma de debilidad, sino todo lo contrario: actuando con humildad el líder se ganará el respeto de los demás.

- **Visión de futuro:** El líder ha de tener capacidad para visualizar hacia dónde quiere encaminar la organización y para ver los posibles problemas que puedan surgir como retos y oportunidades de éxito futuro. Asimismo, el líder debe ser capaz de diseñar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y de defender sus convicciones con coraje y perseverancia.
- **Saber comunicarse:** El líder debe compartir su misión, visión y expectativas con los demás miembros de la organización para que todos cooperen en el logro de las metas. Para ello la comunicación ha de ser clara, concisa y veraz. Un buen líder tiene la habilidad de decir lo que tiene que decir en el momento preciso y de la mejor manera posible. De este modo logrará inspirar y persuadir a sus trabajadores para que aporten a la organización lo mejor de sí mismos.
- **Capacidad de escucha:** Los verdaderos líderes se caracterizan por su empatía, se detienen en la persona y les hacen sentir cómodos. Saber escuchar es la base de la comunicación.
- **Optimismo:** El buen líder contagia su entusiasmo, es convincente y sabe motivar. Tiene sentido del humor y es positivo sobre el futuro. Características que dan seguridad a los miembros de su equipo y hacen que se alineen en una dirección encaminada al logro de sus objetivos.
- **Capacidad de análisis y reflexión:** El líder sabe que el tiempo es un bien escaso, por ello lo invierte correctamente. Entiende que dejar un tiempo para pensar en las repercusiones de sus acciones es esencial y no es una pérdida de tiempo, y sabe que es necesario priorizar sus objetivos para ser eficaz en su trabajo.
- **El líder es una persona brillante,** caracterizada por su clarividencia y por su exigencia, tanto con sus empleados como consigo mismo. Tiene claridad de pensamiento y propósito y una inconfundible capacidad para usar su poder con efectividad y de forma responsable. Es una persona orientada a la acción que exige resultados y no tolera la irresponsabilidad dentro de su organización por la gravedad de sus consecuencias.
- **Ejemplaridad:** El líder debe dar ejemplo con sus actitudes y acciones personales, pues todos somos ejemplo para los demás en todo momento.
- **Abierto al cambio:** El líder acepta positivamente el cambio, siempre de forma prudente, permitiendo así que la empresa se desarrolle. Para ello es esencial que el

líder sea flexible y permita modificaciones en su punto de vista o acepte en un determinado momento la opinión de un subordinado.

- Competencia: El líder es una persona emprendedora y creativa, que se caracteriza por la denominada filosofía del aprendizaje constante. Es decir, el líder desea tener en todo momento un elevado nivel cultural, por lo que se cultiva a sí mismo aprendiendo todo lo que no sabe, más aún cuando esto es necesario para ejercer su papel como guía del grupo.
- Autodominio: El auténtico líder es aquél capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos difíciles, en los que el líder tiene que dar realmente la talla y lograr que su equipo esté unido y preparado para hacer frente a la situación.
- Carisma: Es una palabra griega que significa don divino. Puede ser definido como una capacidad innata del líder de hacerse querer, de entusiasmar a los colaboradores y de transmitir fe en sus acciones y objetivos. No es una característica imprescindible en el líder pero ayuda a ser eficaz.

La conjunción de todas estas características hace del líder la persona más capacitada para conducir eficientemente equipos, al ser una fuente de confianza, comunicación y credibilidad.

Resumiendo lo analizado hasta el momento es posible decir que un líder será aquel que tenga visión de futuro, habilidad para coordinar equipos, y favorezca el cambio en la medida de lo posible. Sin embargo faltaría analizar el componente ético del liderazgo, pues nada hay hasta ahora que relacione la ética con el mismo.

### **La ética empresarial**

La ética tiene que ver con los principios de las personas y con su manera de hacer, tratando de orientarla en un sentido racional, de modo que los sentimientos sean educados para verse adheridos a los fines que promuevan la justicia. En este sentido, la ética ayuda a la persona a desarrollarse en plenitud, alcanzando la felicidad que todo el mundo anhela.

El término ética empresarial, referente a la aplicación de la ética en los negocios, es un término bastante novedoso, sin embargo no lo son los estudios en los que ambos conceptos se han relacionado. En lo referente al nexo existente entre liderazgo y ética hay que destacar que surgió hace ya más de 70 años, cuando Chester Barnard defendió un liderazgo compuesto por dos dimensiones, una técnica y otra ética o “de responsabilidad”. La dimensión técnica fue



altamente estudiada durante los años venideros, quedando relegada al olvido la dimensión ética hasta fechas recientes, en las que, afortunadamente, las personas son más conscientes de la importancia de su dignidad, por lo que se ha visto incrementada la sensibilidad sobre las incongruencias y las injusticias.

### **La importancia de la ética empresarial**

La existencia de una ética en los negocios puede suponer pérdidas a corto plazo, no pareciendo por tanto esencial; sin embargo, los comportamientos éticos en la empresa son fundamentales y generan beneficios a largo plazo para todos: para la sociedad, para la propia organización y para todas las personas que la componen. Entre ellos es posible destacar los siguientes.

- Hacen de la organización un lugar de trabajo humano a la par que eficaz y eficiente, en el que las personas son el centro de la empresa y en el que existe una verdadera cultura organizativa dominada por el respeto hacia los demás.
- Influyen en las actitudes de los trabajadores y de los inversores, provocando en los primeros una sensación de felicidad con su trabajo y un deseo de permanencia en la empresa, y en los segundos una mayor disposición a invertir sus ahorros en aquellos negocios éticos.
- Incrementan el prestigio social y la confiabilidad en la empresa, siendo esto más rentable para la misma al tener que gastar menos dinero en limpiar su nombre e imagen de malas campañas, juicios, etc.

Por tanto, a la hora de implementar prácticas éticas en la organización es necesario tener paciencia y esperar a que se materialicen los beneficios que puede reportar el largo plazo por su carácter humanizador y por la confianza que generan, en lugar de centrarse en el corto plazo.

### **SOBRE EL LIDERAZGO ÉTICO**

Una vez plasmada la importancia de la ética en las organizaciones es posible afirmar que actualmente no es suficiente con que el líder conozca el negocio y ejerza bien su función, sino que es necesario que sea ético. El problema es que generalmente no resulta tan sencillo obtener el mayor beneficio posible para el accionista y actuar de forma ética al mismo tiempo;

sin embargo, para que se de un buen liderazgo, éste deberá ser moralmente bueno –ético- y técnicamente bueno –eficaz- (Marco 2000).

### **La conducta virtuosa del líder**

Como se ha visto con anterioridad, a lo largo de los años se han desarrollado diferentes teorías de liderazgo. Unos ensalzan los rasgos del auténtico líder, otros tratan sobre los comportamientos que todo líder ha de tener o sobre las distintas situaciones que hacen líder a una persona..., pero todos coinciden en que el liderazgo debe incluir visión, misión, coordinación y cambio. El liderazgo ético, que se asemeja en ciertos aspectos al liderazgo trascendente, apoya esta creencia y la complementa con la idea de que todo ello debe fundamentarse en virtudes, lo que supondrá pequeñas pero esenciales modificaciones en el concepto del liderazgo. De este modo los partidarios del liderazgo ético defienden lo siguiente:

- El líder ético debe tener una clara visión de futuro bañada por su optimismo, que integre a los trabajadores, les inspire y les motive a luchar por unas metas fijadas que deberán ser alcanzadas empleando medios éticos.
- Dichos objetivos deberán ser concretos y específicos e implicarán a todas las partes de la organización, que buscarán, además de la prosperidad económica de la empresa, la consecución del bien común. De este modo, el líder deberá involucrarse elevando sus intereses por encima de su propia individualidad, en beneficio de la organización en su conjunto.
- El líder ético deberá coordinar a su grupo, basando sus relaciones en la confianza. Es imprescindible que delegue en sus subordinados determinadas tareas y deposite su fe en ellos, pues este comportamiento incentivará el desarrollo personal y profesional de los empleados al sentirse dueños de su propio trabajo. Este *empowerment* hará que los subordinados se encuentren a gusto en la empresa y trabajen con entusiasmo, lo cual es esencial pues “nadie puede ser líder es soledad. Se necesita liderar gente y esa gente tiene que sentir esa sensibilidad humana porque se dirigen a seres humanos”(Lopez & Diaz 2006).

Asimismo, consideran que entre las virtudes en las que debe fundamentarse el liderazgo ético cabe destacar las que se exponen a continuación.

- Prudencia: Es la virtud por excelencia, el molde y la madre de todas las virtudes (Flynn 2008). Ha de regir en todo momento la conducta del líder. Ser prudente no es

sinónimo de no asumir riesgos ni de ser pasivo, sino de ser sensato a la hora de tomar decisiones, aventurándose al cambio siempre que sea necesario y se hayan analizado concienzudamente las posibles repercusiones de dichas acciones por parte del equipo. Sin embargo, y aunque es esencial que el líder sea cauto al verse afectadas numerosas familias por sus acciones, también es fundamental que “no se duerma en los laureles” y actúe con decisión y con visión de futuro. La prudencia es la virtud que lleva al líder a actuar correctamente.

- Integridad: Es equivalente a decir honestidad, honradez o decoro. Es la virtud que confiere al liderazgo su cualidad de ético. Nace de la rectitud, de un elevado sentido de la autoestima y de la dignidad personal. Es vital para la existencia de un liderazgo ético, pues la honestidad es una de las cualidades que más valoran los empleados, al ser fuente de coherencia, confianza, credibilidad, humildad y compromiso por parte del líder.
- La honradez, estrechamente relacionada con la integridad, antepone los principios morales a los beneficios personales de tipo económico derivados de actuaciones no éticas (Calzadilla 2009).
- Templanza: Es esencial que el líder sepa dominarse a sí mismo, debiendo mantener la calma siempre, sobre todo en los momentos difíciles en los que del resto del equipo la pierde.
- Fortaleza: Trabajar con visión de futuro requiere de los líderes fortaleza de ánimo: deben mantenerse vivos cuando los demás desfallecen y no ceder ante las dificultades que puedan presentarse. El líder debe ser fiel con sus ideas y creencias y no cambiarlas en cuanto aparezcan los primeros obstáculos. La fortaleza está muy vinculada a la paciencia y a la perseverancia y es esencial en el liderazgo ético porque manifiesta la capacidad de los líderes de gobernarse a sí mismos. “Quien no se gobierna a sí mismo difícilmente lo hará con los demás” (Moreno 2004).
- Justicia: Un líder justo será un líder virtuoso. Si los subordinados observan que el líder da a cada uno lo que le corresponde sin dejarse llevar por “preferitismos”, éste ganará credibilidad. Por tanto, es posible afirmar que obrar con rectitud da reciedumbre al líder y lo hace confiable ante los demás (Calzadilla 2009).
- Tolerancia: El líder ético es el que reconoce la persona en los demás en el ejercicio de su liderazgo y respeta la dignidad de las mismas.

Todas estas virtudes son hábitos positivos difíciles de instaurar, sin embargo deben ser desarrolladas y potenciadas porque cuando el líder las ha asumido como propias se consiguen resultados maravillosos.

La conducta virtuosa de un líder se ve complementada con una sólida formación, pues el conocimiento le aporta consistencia y competencia, y hace que no se cuestione su capacidad para liderar. Lógicamente el líder ético no puede saberlo todo, por ello se rodea de gente competente que sepa más que él en determinadas áreas, de forma que la organización crezca intelectualmente y se produzcan sinergias que permitan alcanzar logros mayores.

Además de complementarse formando un equipo preparado, el líder debe estar abierto al aprendizaje continuo y difundirlo entre sus colaboradores, de manera que todos los miembros de la organización crezcan como profesionales y como personas.

### **¿Cómo ejercer el liderazgo ético?**

El liderazgo ético deberá ser ejercido en todo momento por cualquier persona que se encuentre en una posición de liderazgo, ya sea ésta formal (relacionada con su nivel jerárquico) o informal (procedente de sus habilidades, conocimientos y recursos personales). La primera está asociada al poder y la segunda a la autoridad.

En ocasiones se hace un mal uso de ambos términos al utilizarlos indiferentemente. La autoridad puede ser definida como la habilidad que tiene el líder para lograr que alguien haga voluntariamente lo que él quiere, en este caso, alcanzar unos determinados objetivos. Por el contrario, el poder hace referencia a la capacidad del mismo de forzar a su equipo a hacer su voluntad como consecuencia de su rango jerárquico.

Una vez aclarados ambos conceptos es posible establecer unas pautas generales en las que se basará el comportamiento del líder ético.

- El verdadero líder será el que anteponga su autoridad a su poder, tratando de persuadir a sus subordinados en todo momento, pues éstos desaprueban los gestos de poder. Sin embargo, para poder ejercer un liderazgo eficaz el líder debe actuar con valor y determinación en los momentos en los que sea necesario ejercer su poder, sin abusar de él y sin actuar como un déspota.

- Como se señaló previamente, el líder ético debe tener visión de futuro, por lo que deberá fijar unas metas moralmente correctas tanto a corto como a largo plazo. Para lograr dichos objetivos será imprescindible que el líder sepa darle importancia a los pequeños detalles, al ser éstos la base de la excelencia de la empresa.
- El líder ético deberá poner la ética y el bien común por delante de sus propios intereses, de forma que sea la organización en su conjunto la que saque provecho de sus actuaciones.
- El liderazgo ético requiere una cultura organizativa bañada por la ética, donde la misma sea un tema abierto de discusión. Por lo que el líder nunca dejará de reexaminar su ética, considerando en todo momento las posibles consecuencias que tendrán sus acciones sobre otras personas.
- Todos los miembros de la organización, así como los de otras empresas, deberán ser tratados con justicia, honestidad y respeto, intentando que la colaboración y la comunicación entre ellos sea óptima.
- Para motivar a sus colaboradores es recomendable que, en circunstancias excepcionales, el líder utilice premios, que servirán para que los trabajadores den lo mejor de sí mismos y comprendan que el líder, aunque es exigente, también es generoso y sabe gratificar a sus subordinados cuando su esfuerzo lo merece. De esta forma se comporta de un modo justo.
- El líder ético tendrá entre sus objetivos desempeñar su puesto con responsabilidad y trabajar para que tanto él como todos los miembros de su equipo sean cada día más competentes a nivel interpersonal y cultural.

En definitiva, el líder ético debe esforzarse por desarrollar una cultura organizacional en la que exista un marco ético claro y coherente en el que poder apoyarse para tomar sus decisiones. Este marco ético servirá de base para saber cómo debe actuar; sin embargo no existe una guía que pueda seguirse “a rajatabla” y que garantice resultados asombrosos. Si algo es destacable del liderazgo es que no existen dos líderes iguales, por lo que cada uno actuará de distinta forma. Puede resultar útil la lectura de libros sobre liderazgo, la asistencia a seminarios, etc. con el objetivo de renovarse tomando nuevas ideas, pero nunca debe tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido, pues es un grave error al no existir un modo infalible de liderar.

## **La importancia del liderazgo ético**

Como se explicó anteriormente, la existencia de comportamientos éticos en la empresa son fundamentales y generarán beneficios a largo plazo para todos: para la sociedad, para la propia organización y para todas las personas que la componen.

Una vez entendida la esencia del liderazgo ético es posible profundizar en la importancia que tiene la ética empresarial sobre el mismo.

- La actuación del líder influye directamente en la formación de la cultura empresarial. Actuando de forma ética logrará forjar una cultura dominada por la confianza, el sentido de la responsabilidad y el respeto hacia las demás personas. Una cultura en la que se premie el trabajo y la innovación, y en la que no se admitan comportamientos inmorales. Se creará entonces un ambiente de trabajo exigente a la par que humano y cálido.
- Al comprometerse a ejercer un liderazgo ético, el líder asume la responsabilidad de formar racional y emocionalmente a sus trabajadores. Esto es fundamental para ganarse la confianza y colaboración de los mismos, que se verán identificados con los valores y objetivos de la organización y tratarán de desarrollar actitudes positivas ante el trabajo y la comunidad (Gomez 2009).
- Actuando de forma ética se logrará una autoridad moral, que es lo que identifica al auténtico líder y le hace un referente dentro de su organización.
- Si el papel del líder ético es esencial en el día a día de la organización, aún lo es más en los momentos de crisis, en los que deberá mantener la calma y asegurar que todo está bajo control. Para ello deberá tomar las decisiones con celeridad y precisión, asegurándose de que el daño que puedan sufrir otras personas como consecuencia de las mismas sea el mínimo posible. Una vez pase la crisis, el líder tendrá que realizar un análisis crítico de la situación para ver qué ha sucedido y crecer profesionalmente aprendiendo de los errores.

Desde que comienza a ejercer su liderazgo, el líder se convierte en un modelo de conducta a seguir por todos los miembros de la organización. Por ello es esencial que se trate de un líder ético, que haga lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados, siendo su valor cardinal el respeto a los derechos y a la dignidad del ser humano.

## **Las dificultades del líder ético**

Un líder ético puede creer en su trabajo, tener una fuerte personalidad, poner la ética a la cabeza de su agenda y disponer de todas las habilidades y virtudes necesarias para desarrollar un liderazgo eficiente, y sin embargo no lograrlo. Esto es posible porque, aunque generalmente un liderazgo basado en prácticas éticas es aceptado y aplaudido por todos, pueden existir determinadas circunstancias que dificulten la actuación del líder ético.

- En ocasiones no es el director el que emerge como líder, pues el liderazgo es independiente de la jerarquía que se ocupe en la organización. Esta situación puede ocasionar que los rangos superiores vean su autoridad cuestionada y pongan impedimentos para que los líderes puedan desarrollar su trabajo.
- No todos los trabajadores están dispuestos a integrarse en la cultura empresarial, por lo que “hacen oídos sordos” a todas las palabras de motivación y comprensión del líder tendentes a cambiar esta situación.
- La envidia es una de los peores defectos del ser humano, sobre todo porque no deja ver los grandes beneficios que otras personas pueden estar generando para la organización y para ellos mismos. Esto le ocurre a muchos trabajadores de la empresa, principalmente a los que se encuentran en la misma posición jerárquica que el líder, incapaces de alegrarse ante los logros de sus compañeros.

Por tanto es posible afirmar que la consecución de un liderazgo eficaz no dependerá exclusivamente del líder, sino también de las características, expectativas y comportamientos de sus superiores, subordinados y colegas.

Además de las posibles dificultades que el líder pueda encontrar derivadas de las circunstancias anteriores, existen otros peligros que acechan al líder y que pueden llevar a que su influencia sobre la empresa llegue incluso a ser negativa. Cabe destacar los siguientes.

- Endiosamiento: Como se ha explicado con anterioridad, el líder ético será aquel que tenga una fuerte personalidad y una gran confianza en sí mismo. Asimismo deberá actuar con humildad, no cayendo en ningún momento en el error de sentirse superior e infalible, pues en ese instante dejará de comportarse como un líder ético al no escuchar las opiniones y críticas de sus subordinados. Rodearse de un equipo de gente competente que sepa defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario es realmente importante para no caer en el endiosamiento.

- Pérdida del contacto con la realidad: Un buen líder deberá enfrentarse a temas estratégicos y al mismo tiempo estar atento a lo ocurrido en la base de la organización. En el momento en que se pierde el contacto con el trabajo realizado día a día por los clientes, comerciales, proveedores... se empieza a perder el contacto con la realidad, lo que impide seguir a la cabeza de la organización. Para no caer en este error, el líder ético deberá mantenerse informado en todo momento sobre lo acaecido en cada escalón jerárquico.
- Quedarse obsoleto: Cuando se ha empleado un método efectivo de liderazgo durante mucho tiempo puede caerse en la tentación de no modificarlo. Sin embargo, en un mundo cambiante como el actual, esto no puede traer sino consecuencias negativas a la empresa, que al no evolucionar en los momentos requeridos, dejará de ser competitiva.
- Pérdida de motivación: Una de las principales características del líder es su capacidad de motivar a su equipo. Para ello es esencial que él crea en su trabajo y vea cada día como un auténtico desafío. No debe complacerse con sus logros y bajar la guardia porque, en el momento en el que el líder pierde la ilusión, el equipo dejará de luchar por el logro de unas metas comunes y el liderazgo se verá desquebrajado junto con la organización.

Por todas estas circunstancias es imprescindible que el líder sepa cuándo debe retirarse y dejar que otro ocupe su puesto, pues si no lo hace estará perjudicando gravemente a la organización. El auténtico líder es aquél que es consciente de que su liderazgo en la empresa es temporal y se prepara para su retirada formando nuevos líderes capaces de sustituirle tomando las riendas de la organización.

### **Educación para el liderazgo**

A pesar de las dificultades que conlleva el liderazgo y, más aún el convertirse en un líder ético, cabe destacar que al tratarse de un proceso que debe desarrollarse paso a paso, es posible educar para el liderazgo (Kotter 2000).

La mayoría de los grandes líderes se caracterizan por haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera, aprendiendo así de los triunfos y fracasos logrados. Por tanto, el mejor método es enseñar las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo a los empleados más jóvenes, creando oportunidades que constituyan un desafío para ellos y



dándoles la autoridad necesaria para que lo resuelvan de la manera que crean oportuna. De este modo, la descentralización, que implica dar autonomía a los niveles inferiores de la organización para desarrollar su trabajo, es la clave.

Para estimular a los líderes y directores de la empresa a formar líderes en los más jóvenes, es preciso reconocer y recompensar el esfuerzo realizado por éstos para crear una cultura corporativa centrada en el liderazgo.

## **CONCLUSIONES**

En un mundo como el actual, en el que los episodios de corrupción son la tónica habitual de cada día, es esencial que el concepto de liderazgo sea replanteado por líderes y organizaciones de forma que incorporen la dimensión ética en su actuar.

Se pretende así que los líderes no sólo conozcan el negocio y logren unos determinados resultados, sino que además alineen los intereses de sus subordinados con los de la organización, incrementando de este modo su eficacia.

El primer paso que debe dar un líder para implantar este estilo de liderazgo es llevarlo a la práctica, pues de nada servirá una declaración de intenciones “colgada” en la web corporativa de la empresa si no se ejerce realmente. El líder deberá dar ejemplo a sus colaboradores con sus actuaciones, que deberán venir marcadas por la ética, de modo que éstos emulen su comportamiento, contribuyendo así al ejercicio de la responsabilidad social.

Si bien es cierto que el líder deberá enfrentarse a numerosos obstáculos en el ejercicio de su liderazgo, también es posible resaltar que el auténtico líder ético será aquél que, gracias a la combinación de una serie de virtudes y características personales, no se rinda ante las dificultades y sepa ver el lado positivo de las mismas.

En definitiva es posible concluir que ejercer un liderazgo ético es un reto en el que debe embarcarse la sociedad del siglo XXI, pues ayudaría a las organizaciones a evitar los escándalos económicos derivados del mal uso de la ética en los negocios y motivaría a las personas a construir un mundo mejor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W. 1990, *Cómo llegar a ser líder*, Norma, Bogotá.
- Caldwell, C. & Jeane, L. 2007, "Ethical Leadership and Building Trust-Raising the Bar for Business", *Journal of Academic Ethics*, vol. 5, nº 1.
- Calzadilla, R. 2009, "Liderazgo ético en las Universidades fundamentado en las virtudes humanas", Universidad Católica Santa Rosa. Disponible en: <http://blog.ucsar.com>.
- Calzadilla, R. 2009, "Virtud y liderazgo en las Universidades: Crisis individual o humana", Universidad Católica Santa Rosa Disponible en: <http://blog.ucsar.com>.
- Cantara, F. J. & Yáñez, J. L. 2008, "Aportaciones del liderazgo positivo (II). Trabajar en el siglo XXI: reciprocidad y satisfacción", *Capital Humano*, nº 221, p. 40.
- Cardona, P. 2002, "Liderazgo relacional", *Documento de Investigación nº 412*, Universidad de Navarra.
- Claver, E. et al. 2000, *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*, 2ª Edición, Civitas Ediciones, Madrid.
- Cortina, A. 1998, *Ética en la empresa*, Trotta, S.A, Madrid.
- De Membiela, L. 2007, "Ética y gestión ética: nuevos retos gerenciales", *Capital Humano*, nº 213, p. 106.
- Echaniz, A. 2001, "¿Debe ser ético el líder?" *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6, Universidad de Deusto.
- Enebral, J. 2005, "Directivos-líderes: Camino por recorrer", *Capital Humano*, nº 183, p. 90.
- Ferrer, J. 2004, "Ética social y liderazgo ético del servidor público: fundamento para la construcción de un principio de transparencia institucional", *IX Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Flynn, G. 2008, "The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, nº 3.
- Gómez, E. 2000, *El liderazgo ético: Un desafío de nuestro tiempo*, Gestión 2000, Barcelona.
- Gómez, E. 2009, "Liderazgo ético, factor clave para una Nueva Gestión Pública", Asociación Argentina de Administración Pública. Disponible en: <http://www.adminpublica.org.ar>.
- Haydon, G. 2007, *Values for educational Leadership*, SAGE Publications, India.
- Kasser, T. & Sheldon, K. M. 2009, "Time Affluence as a Path toward Personal Happiness and Ethical Business Practice: Empirical Evidence from Four Studies", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, supplement 2.

- Kaufmann, A. E. 1999, *Líder global: en la vida, en la empresa*, Universidad de Alcalá, Madrid.
- Knights, D. & O'leary, M. 2006, "Leadership, Ethics and Responsibility to the Other", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, nº 2.
- Kotter, J. P. 2000, *Qué hacen los líderes*, Gestión 2000, Barcelona.
- Lara, F. J. & Botella, D. 2008, "Dirección de personas: el desarrollo de comportamientos éticos en la organización", *Capital Humano*, nº 217, p. 102.
- López, Z.; Díaz, K. 2006, "El Liderazgo Ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana", Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>
- Marco, G. 2000, "Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 5, Universidad de Valencia.
- McCann, J. & Holt, R. 2009, "Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, nº 2.
- Melé, D. 2008, "Integrating Ethics into Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, nº 3.
- Minkes, A. L. et al. 1999, "Leadership and Business Ethics: Does it Matter? Implications for Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 20, nº 4, Julio 1999.
- Moreno, C. M. 2001, "El liderazgo ético fundamentado en virtudes", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6, Universidad Ramon Lull.
- Moreno, C. M. 2004, "Claves para el liderazgo ético", *Capital Humano*, nº 183, p. 84-88.
- Moreno, C. M. 2009, "El liderazgo ético, un reto empresarial", ISSN: 1577-5348. Disponible en: <http://www.rrhhmagazine.com>.
- Páez, I. & Salgado, E. 2009, "Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias", *Conferencia ASCOLFA 2009: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*.
- Petitjohn, C. et al. 2008 "Salesperson Perceptions of Ethical Behaviours: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, nº 4.
- Resick, C. J. et al. 2006, "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 63, nº 4.
- Toor, S. & Ofori, G. 2009, "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-009-0059-3.

Valdez, J. F. 1990 “Cualidades del líder: la honestidad”, *2ª Presentación del Cuarto Curso de Liderazgo*, Cosapi Organización Empresarial, COE.