

LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES.

Olga L. Aguilar Ramos

Oaguilar@espol.edu.ec

Es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Católica de Guayaquil; Máster en Tecnología de la Educación por la Universidad de Salamanca-España; tiene Certificación en Entrenamiento de Personal por la Universidad de Charlotte, NC, y la ASTD, USA. Trabaja actualmente como Profesora de Psicología Industrial, Comportamiento Organizacional y Gestión de Personal en la Escuela Superior Politécnica del Litoral en Guayaquil-Ecuador; Profesora en Maestrías de Educación Superior y Directora Ejecutiva de Aguilar & Garcés, responsable de la División de Educación. Es asesora pedagógica y especialista en Formación de Maestros así como de Educación continua en las organizaciones.

Ponencia presentada en el II Simposium Internacional de Ingeniería Industrial realizado en el Instituto Superior de Lerdo, Durango-México-Mayo 25-2007. Prohibida su reproducción total o en partes, sin autorización de la autora. Cítese como fuente de consulta.

Con el objetivo de precisar la conceptualización que subyace en esta presentación, destacaremos inicialmente algunos términos que nos permitan articular las argumentaciones con las que analizaremos el ejercicio del liderazgo.

Comenzaremos expresando que el liderazgo es una actitud. Por consiguiente, definiremos que la ACTITUD es “ la organización relativamente duradera de creencias en torno a un objeto o situación que predispone a cualquier sujeto a actuar de una manera preferencial ” (Rockeach) . Estos comportamientos se configuran por el contexto sociocultural a través de un proceso que identifica tres elementos que interactúan en momentos casi imperceptibles. Estos factores son:

- a. Las CREENCIAS elaboradas por las personas y que están relacionadas con su manera de pensar, sus valores, principios, ideas, relaciones, experiencias, costumbres, etc. Es decir, no son conductas espontáneas sino expresión de lo que en la vida vamos internalizando o hacienda nuestras , y en la que juega un papel muy importante la educación en sus diferentes intervenciones formales, no formales e informales: esto es , aprendidas de manera sistemática dentro del contexto educativo en cualquier nivel o ámbito así como fuera del sistema educativo , incluidos los efectos de los mass media y de manera muy intensa, actualmente a través de las tecnologías de la información. Cabe destacar que en relación a los escenarios informales, la familia constituye una potente estructura que permitirá a las personas construir una manera de entender y valorar que afecta decididamente en sus conductas.
- b. Los afectos o SENTIMIENTOS que se generan en las personas, como consecuencia del impacto de las creencias descritas anteriormente y que van a ser visibles en las manifestaciones que las personas demostramos y en las que el lenguaje verbal y no verbal, juegan un importante papel para percibir las. Corresponde entonces mencionar a las emociones como una forma de reacción y expresión humana interna que va a afectar nuestros comportamientos en la visibilidad de las actitudes. Si el elemento racional o cognitivo nos genera emociones positivas entonces es posible demostrar que nos produce

[Type text]

satisfacción, alegría, aceptación; entonces, mis emociones se manifestarán con conductas coherentes con esta valoración personal. Vale mencionar que estas emociones al ser internas también pueden manejarse con lo que Goleman identifica como “control emocional”, esto es, puedo intervenir en mis emociones para exaltarlas o inhibirlas, inclusive. Por lo tanto, las emociones pueden variar desde la aceptación hasta la indiferencia o el rechazo a las elaboraciones mentales desarrolladas como consecuencia de mis actos de pensamiento. Más adelante daremos un ejemplo práctico.

- c. Las CONDUCTAS son entonces, los comportamientos de la persona como consecuencia de la interrelación de sus pensamientos y sentimientos. Es lo visible expresado en todos los momentos de nuestra existencia y que juega un papel importante en la vida social. A través de la observación de las conductas de las personas podemos deducir los pensamientos y sentimientos de los seres humanos. Por supuesto, también podemos correr el riesgo de observar comportamientos encubiertos que tergiversan lo anteriormente dicho, pero que corresponderá interpretar desde otras variables.

Estos tres elementos cognitivo, afectivo y fáctico pueden expresarse de manera coherente. Ésta es la búsqueda que tenemos las personas y que nos lleva a trabajar intensamente en nuestra vida personal, esto es, cuidar que nuestras conductas expresen nuestra manera de pensar y sentir. Un ejemplo: Frente a la diversidad humana una persona puede reaccionar de diferentes maneras. Así, si tengo argumentos sólidos para entender que la humanidad es diversa y que aceptarla es un valor ético, mis emociones y acciones serán coherentes y se manifestarán en conductas tolerantes, como expresión de respeto. Por el contrario, si mis elaboraciones mentales no son sólidas, es muy probable que me exprese de manera intolerante dando ocasión a conductas que pueden llegar a extremos como los que vive actualmente la humanidad frente a diferencias ideológicas, producto de las diferentes representaciones que tenemos las personas sobre la realidad. Basta recordar el holocausto u observar las páginas de los diarios o las imágenes de TV por tener ejemplos claros de lo que se puede hacer en este sentido.

A partir de esta explicación, pasaremos ahora a precisar otros conceptos básicos que nos permitirán comprender el liderazgo ético. Hemos mencionado que en las actitudes tienen un rol definitorio nuestras argumentaciones producto de nuestro pensar crítico. Entonces, aparece la palabra ÉTICA para indicarnos que las elaboraciones mentales que preceden a nuestras acciones, necesitan de una fundamentación en la que las personas se aclaren sobre los valores que subyacen en sus conductas. Este estudio sistemático que se sustenta en la investigación contextualizada de los comportamientos humanos lo ofrece la Ética. Esto quiere decir que, las personas necesitamos estudiar desde la razón o la conciencia nuestros comportamientos y los de los demás, para descubrir qué valoraciones son las que deberían manifestarse como ejes en nuestras conductas. No podemos ir por la vida actuando sin saber por qué lo hacemos de una manera u otra.

En este ejercicio aparece otro término que nos ayuda en esta exposición, y es la CONCIENCIA. Desde ella pensamos, razonamos, entendemos, tomamos decisiones y actuamos. El escenario del pensar sobre el comportamiento de las personas está identificado como ÉTICA, mientras que el relacionado con las conductas

[Type text]

propriadamente, se lo identifica como MORAL. Desde las explicaciones anteriores estamos insistiendo es que la ÉTICA de las personas (sus valoraciones razonadas) deben ser coherentes con su MORAL (conductas individuales y sociales). Cuando esta coherencia genera dificultades para la persona, es cuando solemos decir, tenemos un DILEMA ÉTICO y que nos lleva a intensos momentos de pensar, reflexionar solo o con otros-as. Se suele decir que estos dilemas confrontan objetivos versus valores y que sus respuestas son diversas tal como lo son las personas.

Bien, ahora definiremos lo que entendemos como LIDERAZGO y lo sintetizamos diciendo que es la actitud a través de la cual, una persona se configura desarrollando competencias comunicativas que le permiten influir decisivamente en las conductas de las otras personas, para orientar esfuerzos hacia logros o fines que corresponden a su manera de pensar y actuar. Entonces, un LIDERAZGO ES ÉTICO cuando los comportamientos que identifican al líder son coherentes con los valores éticos que verbaliza.

Una primera necesidad para analizar al líder ético está dada por la identificación de cuáles son esos valores que orientan sus acciones. Intentaremos explicar la propuesta de Juan Ignacio Vara Herrero (Baracaldo, Viscaya) destacado estudioso de la Ética al analizar lo que denomina como ÉTICA DE LA PERSONA. Esto es, para el líder debe estar muy claro lo que significa ser persona desde una perspectiva ética y moral. En primer lugar, dará prioridad al ser humano y lo aceptará como **valor eje** alrededor del cual girarán otros valores que lo engrandecen y lo complementan. Por el contrario, el liderazgo que no es ético queda propenso a aceptar y promover como “ valores “ el dinero, el placer, el poder, la sensualidad, la fama, etc.

Según la Real Academia, “ valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar, deleite,tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores “ (DRAL). Los siguientes son argumentos propuestos por Juan Ignacio Vara y nos ayudan a entender esta categorización para pensar en la persona como valor central superior y positivo. Resultaría en estos momentos interesante, ir Uds, y yo , reflexionando internamente descubriendo si éste es un eje también aceptado por cada uno de nosotros-as.

- La persona es un fin en sí mismo, y nunca un medio para obtener otros fines. Desde la perspectiva del líder ético, nunca utilizará a las personas sino que trabajará con ellas para crecer juntos como personas. El líder fracasará cuando no sea capaz de reconocer el valor de las otras personas y oriente sus acciones para engrandecerlas humanamente.
- Las personas somos seres genuinos, con valores intrínsecos en los que nos consolidamos individualmente como seres humanos. En este proceso necesitamos además reafirmarnos permanentemente también desde los otras personas a través de reconocimientos que refuerzan nuestra existencia, dignidad y asertividad o autoestima . El líder entiende que su rol es empoderar de humanidad a sus compañeros, trabaja intensamente para lograrlo creando una sinergia capaz de mover el mundo para que otros también lo entiendan y promuevan. Mucho de esto es tarea obligatoria para los que lideramos nuestras familias, instituciones educativas, pueblos, etc.

[Type text]

- La persona y sus colectivos existen como “ realidades humanas de carne y hueso “ (Unamuno), no en abstracto o solo como palabras. El líder se cuidará de hablar de la HUMANIDAD pensando en seres abstractos, lejanos, ajenos, etc. Pensará y actuará sabiendo que cada persona le acompaña y no “ lo sigue “; es una realidad ética concreta que no puede ignorar. Los otros-existen física y espiritualmente y más cerca de lo que pensamos.
- Las personas somos unidades integradas por dimensiones físicas-biológicas, afectivas y relacionales. Es decir, seres que cumplimos procesos y ciclos vitales, que desarrollamos conciencia y que ésta es un ejercicio individual pero con sentido relacional. Esta conformación no puede olvidarla el líder o tratarla por separado. Por consiguiente, se aceptará y aceptará a las demás personas como seres vivos pero humanos.
- La persona está en permanente construcción como persona. Es decir, es educable porque es sujeto perfectible. Sin embargo, es consciente de las limitaciones y de la perfección como meta. Esta idea de inacabado es la que le mueve a la búsqueda del mejoramiento continuo. El líder no perderá de vista este principio para entender que su mayor y mejor objetivo es propiciar el crecimiento de la gente: entiende inclusive que a través de su liderazgo, educa y se educa con otros, de ahí su gran responsabilidad y su lucha por la coherencia.
- El crecimiento de la persona le suscita utopías: éstas le mueven a concretar sus anhelos y aspiraciones. Formular las mejores utopías es un reto y luchar por lograrlas, es una razón interesante para la vida. Sin embargo, en este proceso será necesaria la racionalidad que lleve a las personas a plantearse metas valdederamente humanas y posibles. El líder entiende este derecho y asume como tarea el apoyar a las personas en la búsqueda.
- La persona no es un dato, una cifra, un código finito. Por consiguiente, no podemos cuantificar a los seres humanos y entenderlos como acabados cuando sabemos que su riqueza es muy grande y de permanente construcción.
- Las personas tenemos como objetivo ser más personas y ayudar a que las otras, también lo logren. En esa búsqueda reafirmamos el valor de los otros, es una tarea imperativa que no puede evadir el líder.

Por otra parte, el líder ético al valorar a los-as otros-as como personas, asume el desafío de construirse según Adela Cortina (1996) como **PERSONA MORALMENTE EDUCADA** capaz de generar un modelado social cuando:

- A. La persona es **responsable**, toma conciencia de la realidad social; la estudia, analiza, propone intervenciones que la fortalezcan. Ignorarla sería asumir el rol del cínico que no es sino la **PERSONA INMORALMENTE EDUCADA**.
- B. Además, asume con **seriedad** esa realidad; por eso profundiza el involucramiento, determinando formas de intervención que impidan la manipulación o uso de las personas como medio.

[Type text]

- C. Esta seriedad se transforma en la base de la **moral de buena voluntad** desarrollando una actitud positiva asumir esta seriedad.
- D. Finalmente, **piensa positivamente** aún para enfrentar decisiones que no siempre son fáciles.

Según lo expuesto, el líder trabaja intensamente con los otros-as por lograr la felicidad, según Aristóteles entendida como autorrealización, la que se desarrolla con visión de futuro y no solo de presente. El líder ético ve más allá de lo que vive hoy, sabe que el comportamiento moral razonado desde la conciencia en el presente, es responsable de la sociedad del futuro.

Estas actitudes adquieren mayor relevancia cuando el concepto de PERSONA se fusiona con el de CIUDADANO-A y a partir de esta comprensión, tener claro que las personas y su comportamiento estructuran la democracia en una sociedad.

Conviene recordar que DEMOCRACIA es “ una forma de convivencia social “en la que las personas-ciudadanos-as viven en derechos y deberes, preocupados mutuamente por el ejercicio de la libertad e igualdad. Por eso, el concepto de democracia es un concepto dinámico y creativo pues los ciudadanos-as trabajan intensamente por alcanzar niveles de desarrollo humano para todos-as permitiendo atender necesidades básicas tales como la educación, salud, vivienda, etc. que no afecten la condición humana y genere brechas e inequidades.

El líder ciudadano-a entiende que su finalidad ulterior es contribuir a que los ciudadanos-as estén aptos-as para el ejercicio de la democracia, y **por ello primero reconoce el valor de la ley y de la participación ciudadana, crea, promueve, relaciona espacios para que las personas ejerzan el derecho a construir desde acciones responsables, la democracia.** Dentro de este objetivo se encarga de conocer e interpretar los derechos civiles, políticos y sociales para valorar la ciudadanía más allá del solo acto de elegir. Entiende que es un SER POLÍTICO y busca que los demás también lo sean. La ciudadanía se vive también en las organizaciones laborales. Los líderes empresariales con visión política saben que es su obligación garantizar la democracia en sus ámbitos. Por eso prefieren denominar Gestión de Personal y no de Administración de Recursos Humanos para garantizar que en la institución las personas son un fin y no un medio para. Esta naturaleza política no es una opción sino un imperativo que le permitirá reaccionar frente a realidades como la pobreza extrema de nuestros pueblos que impiden vivir realmente en democracia.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) corrobora este principio y promueve lo que denomina TRABAJO DECENTE que no es sino la búsqueda del desarrollo humano para el personal que labora, con énfasis para las clases laborales más desprotegidas. Un esfuerzo importante es el que plantea el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999) al establecer compromisos para las organizaciones y los concreta en las siguientes tareas:

- ✓ “ Promover y respetar la protección de los derechos humanos”.
- ✓ “Asegurarse que en sus propias compañías no haya abuso de los derechos humanos “.

[Type text]

- ✓ “Apoyar la libertad de asociacion y el reconocimiento de las negociaciones colectivas”.
- ✓ “ Apoyar la eliminacion del trabajo forzado”.
- ✓ “ Apoyar la eliminacion del trabajo de menores ”.
- ✓ “ Eliminacion de formas de discriminacion en el empleo”.
- ✓ “ Fomentar la responsabilidad ambiental ”
- ✓ “ Fomentar el desarrollo y diffusion de tecnologias no contaminantes ”.
- ✓ “ Apoyar la normativa de la Responsabilidad Social Corporativa en las transnacionales en relacion al respeto de los derechos humanos universlaes ”.
- ✓ “ Luchar contra la corrupcion en cualquiera de sus formass ”.

Como vemos, el desafío es amplio, complejo y urgente. Por eso el líder democrático se forma para ser eficiente y eficaz. Es estudioso de los derechos humanos universales advirtiendo su evolución desde 1948; contextualiza esa declaración y visualiza su trascendencia. Es un estudioso y crítico de la Constitución pues no puede respetar y promover lo que desconoce. Se informa de la realidad socio-política-económica de las comunidades; critica profundamente las cifras y datos y va a los escenarios que la generan para verificar con sus actores-as y va con ells-as más allá del dato para trabajar en las causas y buscar soluciones; es vigilante, observador y pensador sobre los cambios que la sociedad demanda. Así también, entiende que si la ley no es buena, no está adaptada o contextualizada, esto no lo autoriza a desobedecer, sino que trabajará intensamente por modificarla pero, hasta que eso ocurra, actúa dentro del marco legal. Ejerce, indudablemente, también un modelado cívico digno de emular por sus compañeros-as.

El líder democrático es respetuoso y defensor de la diversidad humana, desarrolla competencias multi e interculturales: sabe que el respeto hace posible el acercamiento y la acción entre las personas. Por eso, se comunica de tal manera que frente a las diferencias, su mensaje llega y mueve a la acción. El liderazgo de la diversidad humana le llevará a trabajar por la inclusión de las personas con capacidades diferentes de tipo físico, cognitivo o simplemente biográficas; propiciará la paridad de género entendiendo que hombres y mujeres se complementan y que toda construcción social que los aleje y confronte es dañina para la naturaleza humana. El líder ético valora a las migraciones como un derecho de movilización pero está atento a los efectos que ésta trae a las comunidades y así dar respuestas sociales, que beneficien a la inclusión, adaptación y desarrollo de las personas dentro de contextos locales, nacionales, regionales y globales, descartando inequidades.

Pues bien, hasta aquí, la fundamentación, ahora las preguntas para sistematizar:

¿ Quiénes son los líderes en las organizaciones?

[Type text]

Podemos pensar inicialmente en los que ejercen mando o dirección y en todos aquellos-as que se sientan responsables por el crecimiento humano de los demás. Por eso los líderes pueden ser los presidentes, los directores, los gerentes, jefes, profesores, los padres y madres, etc. Pero también pueden ser líderes aquellas personas que se identifican con los roles antes descritos y logran ser reconocido-asn como tales ejerciendo impacto en los demás, que deciden acompañarlos. Es lo que se suele conocer como liderazgo referente.

¿ Cuándo el líder es ético?

Es ético y moral cuando su acción y comportamiento se sustenta en el respeto y promoción de los valores humanos universales, dentro y fuera de la organización. Reconoce el valor de las personas y es coherente en su pensar, sentir y actuar.

¿ Qué caracteriza al líder ético en sus conductas ?

Posee un desarrollo interesante de sus competencias comunicativas: habla y se comunica muy bien, escucha y desarrolla capacidad de observación, pensamiento crítico. Es coherente en su accionar con su pensar.

¿ Cómo se forma el líder ético ?

Estudia y observa realidades humanas individuales y sociales, discute, difunde su pensamiento y actúa de conformidad con principios desde los marcos legales. Tiene en una mano la declaración de los derechos universales y en la otra la Constitución. A partir de estos instrumentos interpreta la ley y las normas de las organizaciones (códigos de ética, reglamentos, políticas, etc.) y promueve la compatibilidad entre ellos.

Es sereno pero vehemente; sabe también que los excesos son peligrosos y que el poder marea y envilece.

¿ Por qué lidera también la diversidad ?

Porque sabe que la humanidad es diversa y que las diferencias son solo retos para los acercamientos y no para las distancias. Sabe que la cultura de la organización es una integración de factores diversos que pueden ser gestionados para alcanzar la unidad dentro de la diversidad. Acepta que esto es complejo pero posible, solo así se consolidan las organizaciones fuertes y permanentes.

¿ Es el líder un ciudadano-a socialmente responsable ?

Fundamentalmente. Participa y anima a la participación de sus compañeros desarrollando una especial sensibilidad para ser solidario y cooperador, buscando la complementariedad y no la competencia que acaba y destruye a los más débiles o vulnerables.

¿ Cómo trabaja el líder ?

Reconoce el valor del trabajo en equipos cooperativos. Sabe que éste solo es posible cuando las personas tienen metas nobles, que orientan su eficacia, funciones compartidas entre sus miembros buscando la

[Type text]

complementariedad de los talentos e inteligencias múltiples, así como la funcionalidad de los procedimientos , porque debe ser eficiente.

¿ Cuándo trasciende el líder ?

Cuando su accionar tiene impacto dentro y fuera de las organizaciones. Alcanza importancia cuando su liderazgo trasciende al plano político y es capaz de liderar el destino de los pueblos desde una perspectiva ciudadana cosmopolita, inclusive. Es decir, es ciudadano-a del mundo.

¿ Hay modelos de líderes ?

Los líderes son genuinos; sin embargo, hay referentes importantes que la humanidad valora y los acoge como deseables, aún desde la complejidad de lo imposible de la perfección humana. Así pues tomenos como “ modelos significativos “ a Benito Juárez, Simon Bolívar, Nelson Mandela, Indira Gandhi, Abrahan Lincoln, entre otros.

¿Cuál es el reto para las instituciones educativas ?

Formar profesionales, si, pero sobre todo líderes éticos capaces de intervenir en las organizaciones desde la familia hasta las comunidades globales para garantizar una sociedad libre, equitativa participativa solidaria y responsable.