

El liderazgo ético en las empresas: la clave para transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias

Ethical Leadership in Companies: The Key to Transforming Ordinary Routine into Extraordinary Actions

Wilmer Casasola-Rivera

Instituto Tecnológico de Costa Rica

wcasasola@itcr.ac.cr

 <https://orcid.org/0000-0002-0927-5049>

Resumen

El objetivo principal de este ensayo es analizar la relevancia del liderazgo ético en los contextos empresariales, organizacionales e institucionales. El trabajo sigue una metodología de investigación sistemática narrativa. El ensayo propone que la gestión de una cultura organizacional enfocada en el liderazgo ético puede permitir que el desempeño profesional alcance mejores resultados, al transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias.

Palabras claves: Liderazgo ético, liderazgo, cultura organizacional, ética, moral, empresa, organizaciones, instituciones, inteligencia emocional.

Abstract

The main objective of this paper is to analyze the relevance of ethical leadership in business, organizational and institutional contexts. The paper follows a systematic narrative research methodology. The paper proposes that the management of an organizational culture focused on ethical leadership can

enable professional performance to achieve better results by transforming ordinary routine into extraordinary actions.

Key words: Ethical leadership, leadership, organizational culture, ethics, morality, business, organizations, institutions, emotional intelligence.

Introducción

Las investigaciones sobre liderazgo ético no abundan en la literatura académica, como sí los temas sobre liderazgo en general. Las investigaciones sobre este tema se podrían hacer en dos direcciones básicas: 1) investigaciones teóricas a partir de información vinculada directa o indirectamente sobre esta temática o 2) investigaciones de campo, con diferentes poblaciones (docentes, estudiantes, profesionales) y en diferentes contextos (instituciones públicas, empresas privadas, organizaciones, etc.). Una tercera vía de investigación y de gran valor académico, serían las revisiones sistemáticas, la cuales dependen de investigaciones empíricas. Este trabajo se sitúa en la primera dirección metodológica. Se trata de un ensayo teórico que asume el objetivo central de analizar la relevancia del liderazgo ético en los contextos empresariales, organizacionales e institucionales.

El trabajo se dirige tanto a estudiantes universitarios, especialmente aquellos enfocados en administración de negocios, como a emprendedores y empresarios interesados en ética empresarial. Pero, a la vez, se dirige a cualquier persona interesada en temas de liderazgo ético dentro de las instituciones y organizaciones. El ensayo propone que la gestión de una cultura organizacional enfocada en el liderazgo ético puede permitir que el desempeño profesional alcance mejores resultados, al transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias. En este sentido, implementar una cultura ética empresarial es la mejor inversión que una empresa puede hacer. De forma optimista se podría afirmar que este mundo sería un mejor lugar si nos condujéramos con principios éticos en nuestro diario vivir.

En este trabajo ensayístico la idea central afirma que el liderazgo ético es la actitud personal y profesional de transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias. Para este fin, se proponen una serie de argumentos básicos que sostienen la estructura del ensayo: desarrollar habilidades de liderazgo en todos los niveles de una organización para garantizar su éxito y buen funcionamiento, tomar decisiones basadas en valores éticos irrenunciables, gestionar una cultura organizacional basada en el liderazgo ético, promover una comunidad con compromiso ético que fomente la argumentación honesta y objetiva con el propósito de crear ambientes de confianza y respeto, presentar la ética empresarial como una herramienta que visibilice las prácticas que afectan el crecimiento y desarrollo profesional y promover una comunicación sin temor a represalias.

El trabajo no pierde la perspectiva de un ensayo. En modo alguno se trata de un manual de recetas. Si una persona necesita que le indiquen cuáles son los pasos para realizar una acción ética extraordinaria, queda poco espacio para la reflexión ética y filosófica.

El manuscrito se desglosa en tres apartados centrales. El primero, ofrece un marco teórico básico sobre liderazgo, según el criterio de algunos especialistas en el tema. El segundo apartado, se enfoca específicamente en el tema del liderazgo ético, donde aborda dos concepciones y las analiza y se propone una demarcación conceptual. El último apartado aborda la importancia de considerar la ética en el diseño de la cultura organizacional.

El concepto de liderazgo

Para empezar a elaborar una conceptualización de liderazgo ético, es importante considerar algunos elementos conceptuales, dado que existe poca claridad sobre este concepto. La comprensión conceptual permite aplicar conocimientos o generar nuevas ideas.

Desarrollar habilidades de liderazgo es de suma importancia para las empresas. De acuerdo con Lussier (2011), muchos CEO (chief executive officer o director ejecutivo) son despedidos por no alcanzar un desempeño eficiente asociado a una ausencia de liderazgo. Por este motivo, el rol del liderazgo es importante porque puede determinar el éxito o el fracaso en casi todos los aspectos del entorno empresarial. De ahí que las empresas deben fomentar una mentalidad del liderazgo en todas las áreas de una organización. El éxito y destino de las organizaciones depende de la eficacia del comportamiento de los líderes. Crear oportunidades de liderazgo es la clave

Según Posner y Kouzes (2018), el liderazgo no es una cuestión de personalidad, sino de comportamiento. El liderazgo es un desafío que implica llevar a las personas y a las organizaciones de lo ordinario a lo extraordinario. Para este fin, las personas que asumen el rol de líderes deben seguir ciertas pautas, comportamientos y acciones comunes. Por ejemplo, los líderes que logran que ocurran cosas extraordinarias dentro de una organización, logran demostrar cómo hacerlo, comparten una visión, cuestionan los procesos, permiten la actuación de otras personas y motivan con el corazón.

Para otros autores, la capacidad más valiosa que permite desarrollar el liderazgo auténtico es el compromiso con uno mismo. Para lograrlo, es importante que la persona líder entienda su propia historia vital para que logre dejar su propia huella a través de esta. Esto implica ponderar los valores que los identifican. Los auténticos líderes aplican los principios de liderazgo, actúan conforme a estos valores y los reflejan en sus acciones (George et al., 2019).

El liderazgo implica ayudar a las personas a alcanzar su potencial. El líder logra ver en las personas lo que ellas mismas no son capaces de ver, por este motivo, el líder tiene el rol de influenciar el comportamiento de las personas, de impactar en su visión para que tengan un motivo para la acción, para que se conviertan en aquello que pueden llegar a ser. En todo momento,

se busca promover un liderazgo de servicio, en el que la prioridad es servir a las demás personas (De los Campos, 2020).

Según Heifetz (2021), podría considerarse a una persona peligrosa si cuestiona en otros los valores, creencias o hábitos de siempre. El peligro se presenta cuando se les dice a las personas lo que necesitan oír, no lo que desean escuchar. Heifetz señala que hay una diferencia entre desafíos técnicos y adaptativos. Las actividades de las organizaciones serían sencillas si únicamente afrontaran problemas técnicos, cuyas soluciones ya se conocen, porque el personal ya cuenta con los conocimientos y procedimientos necesarios para enfrentarlos. Pero existen otros problemas que no dependen de soluciones técnicas, de la intervención de la autoridad o de procedimientos operativos. Los desafíos adaptativos son un tipo de problemas que requieren de nuevas pautas de aprendizaje: cambiar las actitudes, valores y conductas que permitan introducir nuevos enfoques. Por ejemplo, experimentos, descubrimientos, adaptaciones que faciliten la solución de problemas para la organización. ¿Por qué considera peligrosa la persona que intenta gestionar un cambio? Porque el líder sacude el modelo tradicional de conducirse.

Quizás la clave para lograr esto se encuentre en el contagio emocional. Según el psicólogo Daniel Goleman, “el contagio emocional de una persona a otra surge automática, instantánea e inconscientemente y escapa a nuestro control” (2014, p.94). Sin embargo, parece que el contagio emocional se mira desde una perspectiva optimista. El problema radica en que no siempre el contagio emocional en una organización es positivo. El contagio puede ser, de hecho, negativo. Se puede hablar de un clima laboral desfavorable. El contagio emocional se podría caracterizar por la desmotivación ante una inadecuada gestión del talento humano.

Al igual que Goleman, muchos otros autores le dan gran valor a la inteligencia emocional y consideran que la clave de todo liderazgo se basa en este tipo de inteligencia. Así, para Alemany (2022), el liderazgo no hace referencia a una lista de virtudes

ni de habilidades, sino a una forma de mentalidad. Esta mentalidad en el líder implica dos condiciones esenciales: inteligencia y cierta manera de pensar y actuar. Se trata específicamente de tener inteligencia emocional y la capacidad de pensar, decidir y actuar como un guía y educador. Según el autor, liderar es educar o guiar a personas.

El liderazgo ético

¿Se puede liderar con ética una empresa? Esta pregunta podría tener una respuesta dicotómica básica: sí y no. La pregunta podría ampliarse: ¿se lideran con ética las empresas? En sentido estricto, a no ser que realicemos un pormenorizado estudio, se podría dar una respuesta objetiva a esta pregunta. Lo que sí se puede constatar es que algunas empresas señalan los valores éticos que las orientan. De igual forma, cabe indicar si estos valores se cumplen en la práctica. Dejando de lado este aspecto metodológico, se podrían formular, al menos, dos respuestas. La primera es optimista y afirmaría que sí: muchas empresas demuestran un comportamiento ético aceptable en sociedad. La segunda afirmaría que no: la evidencia social demuestra que muchas empresas son semilleros de malas prácticas administrativas.

A través de distintos medios de comunicación, se pueden conocer empresas cuyas culturas organizativas están involucradas en acciones antiéticas: contaminación ambiental, alteración de estados financieros, corrupción estructurada, encubrimiento de casos de acoso sexual, uso no autorizado de datos personales, competencia desleal, violación de garantías sociales, intimidación hacia los empleados para que no denuncien irregularidades al interior de la empresa, entre muchos otros. Sin embargo, tenemos que aplicar un esquema de razonamiento ético aceptable que nos dice que no podemos hacer juicios generales sobre algo sin tener suficiente información al respecto. Finalmente, la pregunta se podría formular de forma directa: ¿Es usted capaz de liderar con ética una empresa?

A continuación, se exponen dos definiciones de liderazgo ético, junto con algunas observaciones críticas, con el propósito de demarcar el campo de discusión y ampliar el alcance conceptual. Posteriormente, se abordará la conceptualización de liderazgo ético que sustenta este trabajo.

De acuerdo con Brown et al. (2005, p. 20), el liderazgo ético se puede definir como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el reforzamiento y la toma de decisiones”. En esta definición, se puede destacar las siguientes ideas centrales asociadas al liderazgo ético:

- Conducta normativa apropiada a nivel personal e interpersonal.
- Promoción de la conducta apropiada a través de la comunicación bidireccional, el reforzamiento y la toma de decisiones.

De esta definición es importante aclarar varios puntos. Una conducta normativa apropiada significa ajustarse a un sistema valores. Sin embargo, cabe pensar qué tipo de sistema normativo es y en qué contexto cultural se aplicaría porque las normas morales se desprenden de cierta cultura. Una norma puede ser apropiada para una comunidad cultural, pero no para otras. Promocionar una conducta apropiada encierra el mismo dilema: ¿qué tipo de norma moral impulsa esa conducta apropiada? Desde luego, si hablamos de ética, este problema se puede trabajar mejor. Por su parte, el refuerzo implica, según los mismos autores, que los líderes éticos establecen estándares éticos, lo cual implica recompensar una conducta ética adecuada o disciplinar a quienes no siguen los estándares éticos. Pero si un líder confunde entre ética y moral, en lugar de disciplinar con ética, disciplinaría con moral, y esto sería un problema para un clima organizacional sano: alguien intentaría moralizar la conducta de todos por igual. Esto sería transgresión moral.

Algunos creen que el liderazgo ético tiene dos características principales: el líder se percibe como una persona moral y el líder logra delimitar la moralidad del grupo. Esto porque los líderes éticos son confiables, honestos, creíbles e íntegros. Para los líderes éticos, el comportamiento ético es una actitud dominante y por esta razón propician un entorno basado en la ética (Munzone et al., 2022). Otros creen que el liderazgo ético responde a conductas consideradas moralmente adecuadas y la promoción de estas conductas hacia otras personas (Cristófol et al., 2022).

Es un error conceptual afirmar que la ética se basa en la moral. La ética toma la moral como base de estudio y puede formular principios de acuerdo con los alcances prácticos de cierta moral vivida. La moral se basa en las tradiciones socioculturales, en la práctica social. Los valores morales surgen en un contexto social, por costumbre. La ética, por el contrario, es un campo de estudio que investiga la moralidad humana, pero también, un planteamiento teórico que intenta establecer principios racionales de comportamiento. Los valores éticos son planteamientos que se diseñan racionalmente y no surgen por costumbre, pero pueden crear una práctica racionalmente diseñada. Si se asume que el liderazgo ético es una conducta moralmente adecuada, se anula la ética como teoría. Las anteriores definiciones confunden ambos conceptos.

La ética va más allá de las limitaciones reflexivas de la moral. La ética intenta cambiar la práctica moral cuando percibe que esta práctica puede provocar conflictos o daños hacia otros. La ética no busca conformarse a la moral. Por costumbre, por cultura moral, se podría practicar el chisme entre pasillos en muchas empresas o instituciones, como una forma normal de comunicación. Esto sería una práctica moral normalizada, pero capaz de provocar efectos negativos a personas. En contraste con esto, con ética se podrían diseñar racionalmente modelos de comportamiento aceptables. Por lo que es un error afirmar que el liderazgo ético responde a conductas consideradas moralmente adecuadas y que a partir de este supuesto se intente promocionar estas

conductas morales a otras personas. El liderazgo ético se enfoca en generar una cultura de razonamiento sobre los propios hábitos morales y la forma como estos hábitos pueden afectar la dinámica empresarial. Precisamente, dentro de una empresa, la creación o la aplicación de valores éticos puede generar una nueva cultura organizacional: una cultura de la práctica ética. La reflexión ética transforma la normalidad del pensamiento moral y crea patrones cognitivos de razonamiento.

Para Sonnenfeld (2013, p. 37), “el liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse” Según el autor, el verdadero liderazgo implica desarrollar unos hábitos buenos, en ser mejor persona y crecer interiormente. Los valores deben ser coherentes con un sistema ético verdaderamente humano.

De esta propuesta, se pueden destacar las siguientes ideas en orden lógico y jerárquico:

- La clarificación de lo que es importante en la vida
- El tipo de cosas que harían tomar decisiones.
- Desarrollar hábitos buenos.
- Ser mejor persona a través del crecimiento interior.
- Desarrollar un sistema ético humano.

Esta definición es amplia y difusa, pero si se logra operacionalizar, podría ser de utilidad conceptual y práctica. En este sentido, tiene mayor claridad conceptual que la anterior definición.

Algunos de estos puntos se relacionan entre sí: al intentar clarificar lo que realmente nos importa en esta vida, nos obliga a pensar en una escala de valores éticos irrenunciables. A lo largo de la vida, nos enfrentaremos con situaciones y dilemas que nos obligarán a tomar decisiones. Con base en nuestra escala

de valores éticos, se puede sopesar los diferentes dilemas existenciales y tomar decisiones con las cuales sentirnos satisfechos. De las diferentes formas que tenemos para crecer, por ejemplo, crecimiento económico, intelectual, espiritual, entre otros, el crecimiento interior ético marcará la forma en la que nos relacionamos con el mundo, porque nuestra vida se orientará a través de valores irrenunciables que producirán una mejor convivencia planetaria. Las personas con mentalidad ética desarrollan mejores hábitos sociales.

Ahora bien, ¿qué vamos a entender por liderazgo ético? Para ofrecer una delimitación conceptual, primero es importante aclarar que el liderazgo ético no se puede definir en unos cuantos atributos, porque es el resultado de muchas cualidades. El liderazgo ético es una actitud proactiva que impulsa a las personas a practicar la excelencia en cada labor que realizan, sin importar si son observadas o evaluadas. La ética se asume como un referente para la acción que se expresa en las ideas, las decisiones y en las acciones. Esto quiere decir que la ética va más allá de un discurso teórico y se incorpora en la vida como una práctica que se refleja en acciones concretas. Liderar con ética implica asumir un conjunto de principios éticos irrenunciables, aplicados tanto en la vida pública como privada. Se trata de una competencia racional que permite evaluar situaciones o dilemas para tomar decisiones que expresen la mejor acción y conducta posible. En fin, el liderazgo ético expresa la permanente disposición para transformar la rutina laboral ordinaria en acciones extraordinarias.

La conceptualización anterior permite resumir algunos puntos clave para contar con una mejor comprensión sobre liderazgo ético:

1. **Ética:** Se asume como un referente para la acción, que se expresa en las ideas, las decisiones y en las acciones. Va más allá de un discurso teórico, es una práctica que se refleja en acciones concretas.

2. **Principios éticos irrenunciables:** Son un conjunto de principios que se aplican tanto en la vida pública como privada. Estos principios guían la toma de decisiones y la conducta.
3. **Competencia racional:** Permite evaluar situaciones o dilemas para tomar decisiones que expresen la mejor acción y conducta posible.
4. **Liderazgo ético:** Es una actitud proactiva que impulsa a las personas a practicar la excelencia en cada labor que realizan, independientemente de si son observadas o evaluadas. Implica estar siempre dispuesto a transformar la rutina laboral ordinaria en acciones extraordinarias.

Ahora, ¿por qué se habla de una actitud? La actitud es una disposición racional o emocional hacia algo o alguien que puede ser positiva o negativa y provocar conductas concretas. Una actitud ética puede influir notablemente el comportamiento de una persona. Por ejemplo, la actitud ética de respeto por la vida hacia animales que tienen los veganos. Se trata de una idea, pero capaz de transformar la realidad social y la propia vida.

La ética se expresa como principios racionales y la actitud hacia esos principios es lo que hace que una persona los lleve a la práctica. Por otra parte, todos cumplimos roles sociales. Por ejemplo, uno de mis roles como profesor universitario es escribir y divulgar ideas. Usted, que lee, puede ser un estudiante, profesor, empresario o una persona interesada en temas éticos, cumple también un rol social o profesional. Es posible que coincidamos en una misma actitud: nos negamos a reducir nuestra actividad profesional al cumplimiento de una simple rutina ordinaria y nos entregamos, con todo lo que implique, a intentar realizar acciones extraordinarias. Intentamos llevar a la práctica una idea ética. Finalmente, podemos compartir la actitud de no renunciar a valores éticos en ninguna circunstancia. Las ideas éticas son el marco de referencia para evaluar los diferentes escenarios, situaciones

problemáticas, desafíos o dilemas morales a los que nos enfrentamos a diario.

El concepto de liderazgo está siempre en reelaboración. Los cambios sociales, la política, la economía, la tecnología, las ideologías emergentes, la geopolítica, entre muchos otros factores, obligan a realizar cambios en los paradigmas conceptuales que tenemos para adaptarnos a estas realidades. Las cualidades de liderazgo que hoy consideramos válidas, puede que mañana sufran alguna alteración. El líder tiene que responder a los desafíos sociales, tiene que incorporar nuevas formas de pensamiento para enfrentar los retos que el mundo le presenta. Incluso, cabe pensar en la posibilidad de retomar ideas del pasado para innovar en el presente.

Dentro de esta variedad de estilos y prácticas de liderazgo, la ética puede marcar la diferencia al asumirla como el marco de referencia para la acción. La palabra ética no es un complemento de lujo al concepto de liderazgo, sino su eje central. Esto implica conocer algunos modelos teóricos en ética que permitan sustentar o refinar el razonamiento ético. Para evaluar y analizar una situación o dilema, se requiere de una argumentación consistente que se aparte de los sesgos morales, de las prácticas socioculturales, de los hábitos racionales, de las afiliaciones ideológicas, entre otros. La historia del pensamiento filosófico ha heredado una serie de modelos éticos para pensar la vida práctica. Cómo asumimos estas orientaciones filosóficas, lo determina nuestra capacidad e inteligencia práctica.

¿Es la ética únicamente una competencia racional? No, la ética es también una competencia emocional. Hay tradiciones éticas que atribuyen un valor absoluto a la razón. Lo que llamamos razón o racionalidad es un constructo social. Son esquemas lógico-conceptuales que nos ayudan a pensar y actuar en el mundo. Nada hay de mágico en la razón, como tampoco no existe ninguna superioridad de la razón sobre la emoción. El liderazgo ético, si bien es cierto que requiere de un marco teórico racional donde

demarcar el conjunto de principios que orientarán las decisiones y las acciones, también requiere de un componente emocional importante.

La ética proporciona un modelo racional para el pensamiento y la acción. Se trata de herramientas conceptuales que afinan el razonamiento y permiten examinar y evaluar si una acción se puede interpretar como correcta o incorrecta, según el contexto en el que surge la situación social. Pero el componente emocional es fundamental en la vida. La inteligencia emocional es primordial para tener una comunicación asertiva en diferentes situaciones sociales y nos abre más hacia las situaciones problemáticas del mundo.

La ética como parte de la cultura organizacional

La palabra cultura tiene una amplia conceptualización, dependiendo del contexto donde se utilice. Desde una perspectiva antropológica, la cultura hace referencia al “conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad” (Melgarejo, 2017). La cultura tiene un carácter dinámico porque es a la vez productora y producto: permite que se generen prácticas sociales y estas prácticas generan, a la vez, un cierto tipo de cultura. Por su parte, los aspectos diferenciadores de una cultura que no se comparten se denominan diversidad. Los aspectos que sí son compartidos de forma colectiva dentro de una cultura, se denominan identidad (Melgarejo, 2017).

El concepto *cultura organizacional* incorpora muchos elementos del concepto antropológico *cultura*: conjunto de ideas, comportamientos, símbolos, prácticas sociales, identidad, diversidad, etc. También incorpora los aspectos diferenciadores, porque hay personas que no comparten la práctica o visión de cierta cultura organizativa y se separan de ella. En el contexto propiamente laboral, por cultura organizacional se puede entender el conjunto de creencias o valores que las personas asumen, comparten

e incorporan por convicción a su manera de percibir, de pensar y de actuar para realizar tareas y alcanzar objetivos. Es un marco común de referencia o un patrón similar de comportamiento que permite a la empresa enfrentar los desafíos cotidianos para alcanzar con excelencia la misión que tiene (Romero, 2009; Ritter, 2008).

La cultura organizacional es una filosofía que se elabora de forma explícita o implícita a partir de un conjunto de ideas, creencias y valores para orientar el comportamiento y compromiso de las personas que componen una organización. Esta cultura es lo que permite que la organización funcione. Sin embargo, es importante hacer una acotación desde una perspectiva antropológica: como toda cultura, la cultura organizacional está condicionada por el sentido de identidad y diversidad. Las culturas son diferentes. No todas las personas adoptan un sentido de identidad con la cultura organizacional. La diversidad se puede manifestar en las personas a través de intereses diferenciadores que no se expresan explícitamente y que marcan el sentido de no identidad cultural con la empresa. ¿Por qué los empleados no logran identificarse con la cultura de una empresa u organización? ¿Cómo lograr que las personas que laboran para una empresa u organización se identifiquen con la cultura empresarial u organizacional? Este es un reto para toda empresa.

¿Se puede relacionar la ética con la cultura organizacional? Si partimos de la idea de que una empresa o institución organiza la cultura que quiere estandarizar en su personal, cabe más preguntar: ¿por qué la ética no es parte de la gestión de esta cultura organizativa? La ética se ha convertido en un concepto laxo y esto provoca una idea negativa en cuanto a su aplicación y alcance real dentro de una empresa o institución. La mayor parte del tiempo escuchamos hablar de ética, pero ¿aplicamos realmente pensamiento ético en nuestras acciones cotidianas?

Es posible considerar que la ética es sinónimo de hacer lo correcto, lo cual no está mal. Sin embargo, si no utilizamos herramientas de análisis ético, entonces solo estaremos utilizando

la palabra ética para justificar nuestras razones personales para pensar o actuar de cierta forma. Por otra parte, puede existir una fuerte confusión entre creer que se hace lo correcto y querer tener la razón sobre un punto en discusión. Querer tener la razón es parte de nuestra cotidianidad. Pero cuando se trata de tomar de decisiones éticas, el deseo por tener la razón debe subordinarse al mejor argumento ético posible. Este argumento debe demostrar que se abarca la mayor parte de implicaciones o consecuencias si se toma X o Y decisión. De acuerdo con lo anterior, se podría plantear la hipótesis de que las personas no suelen aplicar razonamiento ético para examinar sus propios sistemas de creencias a la hora de argumentar porque siempre quieren tener la razón.

De acuerdo con el psicólogo norteamericano Todd Kashdan, por muy listos que seamos, nos cuesta emitir juicios racionales: “cuando se nos presenta información que amenaza nuestros principios más profundos, respondemos instintivamente a la defensiva, rechazando los puntos de vista que desentonan con nuestra forma de ver las cosas.” (Kashdan, 2022, p. 66). Esto es lo que se denomina sesgos cognitivos, que son la causa de nuestras zonas de confort intelectual. Intentamos validar nuestras preferencias y pretendemos tener la razón, sino en todo, en casi todo. Nuestro cerebro se encarga de crear estos automatismos, no pocas veces por pura conveniencia. La necesidad de pertenecer a un endogrupo es un sesgo cognitivo. De acuerdo con Kashdan (2022), tratamos mejor a los miembros de nuestro endogrupo que a los forasteros. A nuestro endogrupo le aplicamos un trato moral diferente y somos más generosos cuando sopesamos sus ideas y propuestas. Por el contrario, cuando las ideas las plantean desconocidos, o personas que no son parte de nuestro endogrupo, somos más reticentes a aceptar estas ideas y a cambiar de opinión.

La fidelidad a un grupo, por razones emocionales o afectivas, condiciona dramáticamente nuestra capacidad para razonar éticamente. La competencia ética es la capacidad racional de examinar y analizar los argumentos que se ofrecen para justificar

una acción como socialmente aceptable. Esto implica tener la capacidad para distanciarse de nuestro grupo de preferencia y de nuestras propias afiliaciones intelectuales o de nuestras propias preferencias morales. ¿Difícil? Sí. Pocos estamos dispuestos a conceder validez racional al argumento o propuesta de la persona que menos simpatía emocional nos provoca. Este es el motivo que podría conducirnos a un estado de parálisis del razonamiento ético que imposibilitaría la capacidad para examinar o evaluar una situación.

La competencia ética consiste en desarrollar y aplicar un modelo de razonamiento ético que permite advertir que estamos cayendo en un sesgo cognitivo que intenta invalidar la opinión de una persona porque no es parte de nuestro grupo de preferencias o parte de nuestro club del café de los chismes. Ser más generosos con las ideas y propuestas de nuestros grupos de preferencia, nos degrada a una cierta precariedad intelectual ética. Luego, no podemos sentirnos éticamente valiosos si estamos atollados de sesgos cognitivos que perjudican el florecimiento de nuevos planteamientos para mejorar como personas. Precisamente, al aplicar un principio de liderazgo ético, en lugar de seguir con esta rutina cognitiva y emocional ordinaria, en la que paralizamos las propuestas de otras personas porque no pertenecen a nuestro grupo de preferencia emocional, intentaremos generar espacios para realizar cambios extraordinarios. En este caso, una apertura ética para escuchar todos los puntos de vista, reconocer la validez racional de otros argumentos y apoyarlos cuando sea necesario para sacar adelante un objetivo.

Entonces, ¿por qué la ética tiene que ser parte de la cultura empresarial? Una ética práctica, enfocada específicamente en orientar en habilidades de razonamiento ético que permitan examinar las propias posturas que sustentamos, podría generar un tipo de comunicación razonable, donde la razón tóxica desaparezca en nombre de una razón introspectiva. Una cultura organizacional, empresarial o institucional, empieza por capacitar en habilidades

de razonamiento ético. Cuando capacitamos a las personas para que razonen sus propios pensamientos y sistemas de creencias, empezamos a construir verdaderamente una comunidad con compromiso ético, empezamos a crear un ambiente de liderazgo ético colectivo o individual. La cultura del razonamiento ético permitiría examinar más nuestros propios argumentos, nuestras propias posturas y valorar más las posturas de los otros. La cultura ética permitiría deslegitimar la altanería moral e ideológica de muchas personas, porque las obligamos a responder de acuerdo con argumentos éticamente sustentables y no con preferencias particulares.

Una comunidad ética busca mejorar la condición social de todos por igual y no la condición de unos pocos. A través de la argumentación honesta y objetiva, podemos plantear críticas y recibir críticas sin transgredir la dignidad de alguien. La ética sirve para denunciar las inconsistencias de una práctica cultural que menoscaba la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. Por esta razón, es importante considerar la ética dentro del planteamiento de una cultura empresarial. La comunicación ética es la capacidad de expresar ideas sin el temor a ser sancionados. Donde se potencia una cultura del miedo, la capacidad ética queda anulada. Una sociedad sin ética es una sociedad sin rumbo. Una empresa sin ética es una comunidad deshonesta que subsiste a través del oportunismo comercial. El razonamiento ético es la forma de atacar a la razón tóxica y el liderazgo ético es la mejor ruta posible para crear ambientes empresariales con credibilidad social.

Conclusiones

Por la naturaleza de este trabajo, no se persigue sistematizar ninguna conclusión específica. No obstante, a continuación, se ofrecen algunas conclusiones básicas relacionadas tanto con la literatura consultada como con la propuesta del ensayo.

De forma sintetizada, en este ensayo se encontró que el liderazgo implica servir a los demás, llevar a las personas y a las organizaciones de lo ordinario a lo extraordinario y ayudarles a alcanzar su máximo potencial. Los auténticos líderes aplican principios, actúan conforme a estos valores y los reflejan en sus acciones. Además, promueven enfrentar los desafíos adaptativos, aquellos problemas que requieren de nuevas pautas de aprendizaje, como cambiar las actitudes, valores y conductas que permitan introducir nuevos enfoques. De ahí que el contagio emocional sea importante. Algunos ejes centrales del liderazgo son la inteligencia emocional y la capacidad de pensar, decidir y actuar como un guía y educador para los demás (Alemany, 2022; De los Campos, 2020; Goleman, 2014; George et al., 2019; Heifetz, 2021; Posner y Kouzes, 2018). Pese a que existen diferentes enfoques sobre liderazgo, el concepto mismo de liderazgo siempre está en constante reelaboración.

La ética permite diseñar modelos racionales de comportamiento aceptables. Es un error afirmar que al liderazgo ético le corresponde promover conductas moralmente adecuadas. El liderazgo ético busca generar una cultura de razonamiento sobre la moral, porque estas prácticas morales pueden afectar la dinámica empresarial.

El liderazgo ético es fundamental para transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias en el ámbito empresarial, organizacional e institucional. Se trata de una actitud proactiva, de una competencia racional que asume la ética como un referente para evaluar situaciones o dilemas que exigen decisiones que expresen la mejor acción y conducta posible. La ética sirve como un referente para la acción, por lo que no es un simple complemento de lujo al concepto de liderazgo, sino el eje central del liderazgo.

La implementación de una cultura organizacional basada en el liderazgo ético puede conducir a mejores resultados profesionales. La cultura organizacional es una filosofía que se elabora de forma explícita o implícita a partir de un conjunto de ideas,

creencias y valores para orientar el comportamiento y compromiso de las personas que componen una organización. La creación o la aplicación de valores éticos en una empresa puede generar una nueva cultura organizacional enfocada en la práctica ética.

Es importante considerar la ética en el diseño o gestión de la cultura organizacional porque una empresa con sólidos valores éticos genera confiabilidad social. Por otra parte, al interior de una empresa, la ética empresarial es una herramienta que permite visibilizar prácticas que podrían afectar el crecimiento y desarrollo profesional.

Existe cierta dificultad para emitir juicios racionales cuando la información amenaza nuestros principios más profundos, por lo que tendemos a rechazar todo lo que desentona con nuestra forma de ver las cosas. Pertenecer a un endogrupo provoca que tratemos moralmente mejor a nuestros compañeros que al resto de personas. Somos más generosos con las ideas y propuestas de nuestro endogrupo que con las ideas de otras personas, las cuales nos cuesta más aceptar (Kashdan, 2022). Cuando se trata de tomar de decisiones éticas, no cabe el simple deseo de querer tener la razón. Debe prevalecer siempre el mejor argumento ético posible.

Promover una comunidad con compromiso ético implica fomentar la argumentación honesta y objetiva para generar ambientes de confianza y respeto. La fidelidad a un grupo condiciona dramáticamente nuestra capacidad para razonar éticamente. Existe resistencia a conceder validez racional al argumento o propuesta de la persona que no nos despierta simpatía emocional. En su lugar, la competencia ética aplica un modelo de razonamiento que nos advierte sobre los sesgos cognitivos que intenta invalidar la opinión de una persona porque no es parte de nuestro grupo de preferencia. Estos son aspectos clave para el desarrollo de un liderazgo ético.

No todas las personas asumen roles de liderazgo ni todas las personas les interesa liderar. Así que recae en las personas

que asumen roles de liderazgo asumir la ética en sus patrones de razonamiento. La formación en ética es o debería ser un eje transversal en los procesos de formación educativa para modelar una sociedad filosóficamente inteligente. La ética es una competencia cognitiva, una habilidad blanda que puede fortalecer la dirección de cualquier empresa. Impulsar una cultura de liderazgo ético es una inversión que puede generar resultados extraordinarios, tanto para la propia empresa, como para la sociedad.

Referencias

- Aleman, J. (2022). *Liderazgo imperfecto: educando a los líderes del siglo XXI*. Experimenta
- Brown, M., Treviño, L., y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Córdoba, R. C., Ramírez, L. J. C., Gómez, P. F., Vilchez, M. L., Gutiérrez, P. R. y Cañizares, S. S. (2022). Un nuevo pacto empresa-sociedad. Economía social y ética. Dykinson, S.L. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2s0jc67>
- George, B., Sims, P. McLean, A. y Mayer, D (2019) Descubre tu auténtico liderazgo en Harvard Business Review (2019). *El auténtico liderazgo* (Capítulo I). Reverte-Management.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Heifetz, R. (2021). *Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para mángers*. Editorial Reverté.
- Kashdan, T. (2023). *El arte de llevar la contraria*. Península
- Melgarejo, M. (2017). *Antropología cultural*. Ediciones del Aula Taller.

- Munzone, T., Huedo, C., Muñoz, B. y Morales-Sánchez, R. (2022). Comparación entre los beneficios organizacionales del liderazgo transformacional y del liderazgo ético. En Rafael Cejudo Córdoba, et. al. *Un nuevo pacto empresa-sociedad: economía social y ética*. Dykinson.
- Posner, B. Z. y Kouzes, J. M. (2018). El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización. (6ª ed.). Reverte-Management.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía
- Romero, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. Pearson Educación.
- Sonnenfeld, A. (2013). *Liderazgo ético: La sabiduría de decidir bien*. Ediciones Encuentro
- UNODC (2019). Liderazgo ético. Naciones Unidas. https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf