

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Tema: ORGANIZACIÓN

Sub-tema:

Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: El liderazgo y la ética de la empresa

(SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS)

Autoras

Bra. María Lissett Alfaro Téllez

Bra. Karen Maricela Gurdian Ríos

Tutora: Lic. Estela Quintero

Marzo 2015

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración del docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	5
<b>CAPITULO UNO- PROCESOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>7</b>
1.1 Definición .....	7
1.2 Tipos de procesos organizacionales .....	7
1.2 Niveles de los procesos organizacionales.....	11
<b>CAPITULO DOS – ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Definición de liderazgo .....	13
2.2 Teorías del liderazgo.....	15
2.3 Funciones del liderazgo .....	22
2.4 Estilos del liderazgo .....	23
2.5 Importancia del liderazgo .....	24
2.6 Tendencias del liderazgo .....	24
<b>CAPITULO TRES - GENERALIDADES DE LA ETICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Definición ética de la empresa .....	28
3.2 Origen de la ética de la empresa .....	30
3.3 Ventajas de la ética de la empresa .....	33
3.4 Dimensión de la ética en la empresa .....	34
3.5 Los valores en la empresa .....	35
<b>CAPITULO CUATRO - LIDERAZGO ETICO.....</b>	<b>39</b>
4.1 Definición de liderazgo ético .....	39
4.2 Relación del liderazgo y la ética.....	39
4.3 Las virtudes del liderazgo ético .....	41
4.4 Forma de ejercer el liderazgo ético .....	43
4.5 Importancia del liderazgo ético.....	46

Conclusiones.....

Bibliografía .....

Anexos .....

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta a este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, misericordia y amor. A mi madre Jenny Téllez, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Karen Gurdian, Oseas Urtecho.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que siempre nos apoyaron para nuestra formación académica y personal.

Con todo cariño

Bra. María Lissett Alfaro Téllez

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar el presente trabajo de investigación, a mis padres por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación y a mi esposo Alexander Acuña, por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.

A todos mis educadores que día a día se esforzaron transmitiendo sus conocimientos con el objetivo de ser un profesional de éxito.

Con todo cariño,

Bra. Karen Maricela Gurdian Ríos

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo mi corazón a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio. A mi madre por darme la vida y estar siempre para mí en todo momento.

Con cariño

Bra. María Lissett Alfaro Téllez

## AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer con todo mí ser a Dios por ser el protagonista de mi vida y quien me dio la fuerza para lograr este trabajo. También deseo agradecer a mis familiares y amistades que fueron mi apoyo en momentos difíciles. Mi agradecimiento mayor a mi padre y madre que con sus mayores esfuerzos de trabajo me brindaron su apoyo incondicional.

Con cariño

Bra. Karen Maricela Gurdian Ríos



### VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de LA NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación, hace constar que las bachilleras, **KAREN MARICELA GURDIAN RIOS, carnet #08-20632-3** y **MARIA LISSETT ALFARO TELLEZ, carnet #10-20842-8** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Tema: “ORGANIZACIÓN” y el Subtema: “Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: el liderazgo y la ética de la empresa”

Obteniendo la calificación máxima de **50 PUNTOS**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dieciséis días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,

=

\_\_\_\_\_  
**Lic. Estela del Carmen Quintero**  
**Tutor de Seminario de Graduación**  
**Departamento de Administración de Empresas**

Cc: sustentantes  
Archivo



## RESUMEN

En el presente seminario de graduación se abordó el tema de la organización, refiriéndose significativamente en los procesos organizacionales que influyen de manera evidente en el personal de las empresas.

En el capítulo uno se plantean los diversos procesos organizacionales internos de las empresas, donde se deben de sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en la que se dividirán, agruparán y coordinarán formalmente las tareas en el trabajo con el fin de alcanzar los objetivos deseados por las instituciones.

En este segundo capítulo se reflexiona acerca de los aspectos relevantes del liderazgo, para toda empresa es muy importante asignar a la persona idónea que cumpla con sus funciones de combinar recursos y materiales, además de lograr que se cumplan de manera efectiva las labores a través de la estimulación que un líder hace a sus seguidores, es decir, el poder motivador influye en el individuo y ejerce su autoridad en los demás para que motivados alcancen las metas organizacionales.

En el tercer capítulo se conceptualiza la ética como una ciencia dinámica y constructiva para el ser humano, por lo tanto, las empresas tratan de aplicar principios éticos en la toma de decisiones que incrementen el nivel ético de las empresas, también se estudia el origen de la ética el cual surgió en los Estados Unidos en los años 70 con el escándalo de Watergate aplicado en la ética de los negocios el cual provocó que la sociedad perdiera confianza en las empresas hasta el siglo XXI cuando la ética empresarial empieza a cobrar importancia en cuanto a los fraudes, sobornos, competencia desleal y otros.

En el capítulo cuatro se aborda el liderazgo ético, como la práctica que deben ejercer los líderes en cuanto a honestidad, justicia, etc., por medio de la relación que existe entre el liderazgo ético y la ética de la empresa poniendo en práctica las virtudes del liderazgo ético el cual se ejerce desde la persona hacia personas como la prudencia, fortaleza, justicia etc. Al igual se hacen aporte de la forma de ejercer el liderazgo y la importancia que este tiene en cuanto a logros y resultados dentro de las organizaciones.

## INTRODUCCION

Esta investigación documental se refiere a la organización haciendo énfasis en los procesos organizacionales que deben de estar presente en toda organización, este conjunto de pasos se llevan a cabo con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por las instituciones.

Toda empresa debe de tener presente los elementos básicos que debe de poseer en su estructura interna para su buen funcionamiento como son: autoridad, poder, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, conflicto, innovación y cambio.

El interés de realizar esta investigación, es analizar los procesos organizacionales internos y liderazgo ético para establecer estándares de integridad en las organizaciones.

Esta investigación documental se elabora con base en la normativa para seminario de graduación, con uso de fuentes secundarias (páginas web, libros, revistas), y el uso de las normas APA.

En el capítulo número uno se define los procesos organizacionales internos que las empresas deben de poseer en su estructura organizativa.

En el capítulo dos se plantea, definición, características, importancia, funciones, teorías, y estilos de liderazgo.

En el capítulo número tres se aborda generalidades de la ética, origen, ventajas, dimensiones, y los valores que deben de practicar las organizaciones.

En el capítulo número cuatro se define el liderazgo ético, la relación entre el liderazgo y ética, las virtudes, formas de ejercer el liderazgo e importancia.

## JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años los grandes, mediano y pequeños empresarios han superado en cierto modo el temor de invertir en su negocio, sin embargo, han dejado a un lado la importancia del liderazgo desde el punto de vista de la personalidad del líder, el comportamiento del mismo y de los valores que se deben poner en práctica dentro de la organización.

No obstante es notable que en la actualidad las organizaciones estén viviendo diferentes escenarios en cuanto a la ausencia de valores ocasionando desequilibrio laboral, entre otros. De igual manera el líder está perdiendo su nivel de influencia provocando una baja en el cumplimiento de las metas, los objetivos y necesidades de la empresa.

Por dicha situación se realiza esta investigación donde se aborda aspectos importantes relacionados con el liderazgo ético empresarial, entre otros, con el fin de retroalimentar y poner en práctica aquellos valores éticos que las empresas hacen propias según su rubro y desde el punto de vista del liderazgo ser motivados a hacer la diferencia.

Como consecuencia del buen comportamiento humano y de un excelente liderazgo dentro del entorno organizacional, se observa una mayor comunicación, confianza e implicación entre los miembros de las empresas.

Este seminario de graduación ofrece aportaciones teóricas a los estudiantes interesados en investigar, conocer, ilustrarse y profundizar en los procesos organizacionales y el liderazgo ético, es decir, que sea de mucha utilidad a las personas que deseen retroalimentar y ampliar conocimientos acerca de esta temática.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

1. Analizar los diferentes procesos organizacionales internos en la estructura organizativa de las empresas: El liderazgo y la ética de la empresa.

### Objetivos específicos

1. Definir los procesos organizacionales internos más relevantes de la empresa.
2. Exponer aspectos generales del liderazgo administrativo.
3. Describir la importancia, funciones y tipos de liderazgo.
4. Mencionar las diferentes teorías existentes del liderazgo.
5. Explicar generalidades de la ética de la empresa.
6. Estudiar el liderazgo ético como fuente de integridad moral que se debe de ejercer en las empresas.





## CAPITULO UNO- PROCESOS ORGANIZACIONALES

### 1.1 Definición

Conjunto de pasos parcialmente ordenados para alcanzar un objetivo dentro de la organización. La transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito certero de lograr estos objetivos, son derivados de la responsabilidad del encargado del proceso.

### 1.2 Tipos de procesos organizacionales

Dentro de estos procesos organizacionales podemos encontrar aquellos que son más significativos, o sea los que influyen de manera más evidente en los empleados.

#### *Autoridad*

Para Stephen Robbins, pp. 429; la autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten.

Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales, se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

## *Poder*

El Poder es cualquier atributo distinto o rasgo diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera. También se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones.

Según E.A. Ward, pp. 144-147” El poder puede venir de varias fuentes denominadas, “fuentes del poder”.

1. Poder Coercitivo: Descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control. Es el poder fundado en el miedo.
2. Poder de recompensa: Es lo contrario al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos.
3. Poder legítimo: Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.
4. Poder de experto: El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto.
5. Poder referente: El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.

## *Liderazgo*

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.”

Hay cuatro características principales que se deben sumar para que una persona desarrolle capacidad de liderazgo: autoridad, poder, influencia y potenciación.

## *Conflicto*

El conflicto es una situación de choque o enfrentamiento entre varios (personas, ideas, grupos, etc.)

El autor K.A. Jehn, pp. 256-82; establece que los conflictos pueden ser un problema grave para la organización, pueden crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos.

Es importante para las organizaciones detectar cuando dentro de la misma se están creando situaciones de conflicto entre sus colaboradores para que puedan desarrollarse soluciones que ayuden a resolver los problemas que se están presentando.

## *Innovación*

La innovación es la aplicación práctica de nuevas ideas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz.

R. M. Kanter, pp. 169-211; plantea que la innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

La innovación requiere entre otras habilidades de:

1. Creatividad
2. Originalidad
3. Viabilidad

## *Cambio*

El cambio es una actividad episódica, es decir, comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en algún resultado que los interesados esperan que resulte una mejora con respecto al punto de partida. Tiene un comienzo, una parte central y un final.

## *Toma de Decisiones*

La toma de decisiones es un proceso en que se escoge entre dos o más alternativas. La toma de decisiones involucra a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Como lo detalla Stephen P. Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional”, es importante saber que el que toma decisiones óptimas requiere de razonamiento, es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones.

Estas opciones se eligen siguiendo un modelo de toma racional de decisiones de 6 etapas:

Pasos en el proceso de la toma de decisiones:

1. Determinar el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar peso a los criterios.
4. Desarrollar todas las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

## Comunicación

La comunicación se define como "el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor.

### 1.2 Niveles de los procesos organizacionales

1. Nivel Institucional: Se establece la visión y se elaboran estrategias.
2. Nivel Intermedio: Transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional).
3. Nivel Operacional: Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

*Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. Además deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad. En el proceso de organización participan los sistemas; para ello vamos a definirlos: procesos, procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos los cuales se basan en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos donde el objetivo de la estructura es servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.*



CAPITULO DOS  
ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

## CAPITULO DOS – ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

### 2.1 Definición de liderazgo

Según Idalberto Chiavenato se puede ver el liderazgo desde tres perspectivas diferentes:

1. El liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal: El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.
2. El liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo: El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección a sus metas, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones.
3. El liderazgo como relación funcional entre el líder y los subordinados: El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo. Existe una relación funcional en que el grupo percibe al líder como la persona que tiene todos los medios capaces de satisfacer sus necesidades.

Hersey y Blanchard conciben el liderazgo como el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos bajo determinadas circunstancias.

Alan C. Filley y Robert J. House reafirman que el liderazgo es un proceso por el cual una persona ejerce influencia social sobre los miembros de un grupo. (Alan C. Filley y Robert J. House, pp. 39).

Según Edwar P. Hollander y James W. Julian, el liderazgo constituye una relación influenciada entre dos o, en general, más personas que dependen entre sí para lograr ciertas metas mutuas dentro de una situación de grupo. Esta situación no solo comprende la tarea sino que también abarca el tamaño de un grupo, estructura, recursos e historia, entre otras variables. (Edwin P. Hollander y James W. Julian, pp. 387-397).

*El liderazgo es un proceso donde a partir del poder motivador del líder se influye y apoya a los demás para que se cumplan las metas de una organización o, bien, para conducir dentro de ella procesos de cambio destinados a vigorizar y fortalecer su cometido. Son varios los factores que contribuyen a que los miembros de una organización o grupo se identifiquen sus metas por cumplir, y en el proceso de lograr los objetivos comunes se ponen en marcha diferentes estrategias. Algunas de ellas son la influencia, el apoyo, el esfuerzo voluntario y el cumplimiento de metas. El liderazgo es, entonces, la energía más importante de la organización, donde la principal misión del líder es influir y ejercer su autoridad en los demás para que motivados se alcance las metas organizacionales.*



## 2.2 Teorías del liderazgo

### *Teoría de Contingencia*

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

1. Nivel institucional o nivel estratégico.
2. Nivel intermedio.
3. Nivel operacional.

### *Teoría de liderazgo situacional*

Este enfoque parte de la premisa empírica según la cual diferentes situaciones exigen distintas formas de liderazgo y, por ende, requieren individuos, habilidades y comportamientos específicos, diversos en cada situación. También resalta como elemento importante la interacción entre el líder y sus seguidores: el líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción, y las reacciones de estos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder. Así, el liderazgo organizacional responde a una combinación de factores. En lugar de sugerir que hay una serie de rasgos inherentes al liderazgo, la evidencia indicaría que las características específicas que dan lugar al comportamiento del líder varían de acuerdo a la situación.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard el liderazgo situacional se basa en la interacción de las variables siguientes:

1. El grado de la conducción y dirección (comportamiento hacia la tarea) que ofrece el líder.
2. El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
3. El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Desde la perspectiva de los creadores de esta teoría, el liderazgo situacional es un modelo para la acción. Sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son practicadas y fáciles de aplicar, y pretende ayudar a las personas a que intenten fungir como líderes, independientemente cual sea su función, para ser más eficaces en su trato diario con los demás.

Este modelo insiste en el comportamiento del líder en relación con los seguidores. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no solo porque cada uno acepta o rechaza al líder sino porque como grupo determina, de hecho, que tanto poder personal puede tener este. Cualquier referencia de líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales.

### *Teoría del liderazgo Modelo Camino – Meta*

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración de iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

### *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns*

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981) (1), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. **Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.
3. **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiraciones: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional, el líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987 pp.163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

1. Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
2. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
3. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### 2.3 Funciones del liderazgo

El liderazgo se puede presentar en todos los grupos y niveles de la organización, por lo que constituye un factor de enorme importancia para su desempeño. En sentido, las tareas críticas inherentes a los diferentes estratos del liderazgo de la organización son:

1. Definición de la misión y el papel institucional (responsabilidad del conductor general de la organización, es decir, su director ejecutivo).
2. Internalización de la visión y misión, tarea que incluye la definición de los objetivos y metas y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados.
3. Defender el campo de acción de la organización
4. Encauzar el conflicto interno

Entre las funciones del líder grupal se pueden destacar las siguientes:

1. Cumple tareas de relación públicas, como representante oficial de sus integrantes ante todo tipo de instancias
2. Prepara las reuniones de grupo: estructura el programa, reúne el material, asigna tareas, elige el lugar para llevarse a cabo, y consigue la aportación de expertos en la temática a abordar.
3. Realiza tareas específicas para el grupo: tales como preparación del presupuesto.
4. Asigna responsabilidades, designa comisiones y autoridades.
5. Ejerce el control directo e indirecto mediante sugerencias sutiles, el uso del prestigio, la elección de cargos, y la preparación de agendas
6. Coordina las actividades del grupo y armoniza sus acciones.
7. Decide los objetivos y las estrategias del grupo.



## 2.4 Estilos del liderazgo

En el liderazgo se presentan tres estilos de acuerdo con la situación, las personas, y la tarea por ejecutar:

1. Liderazgo autocrático: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo, es decir, no permite que los miembros de la organización participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control.
2. Liderazgo democrático: en este caso el líder promueve y orienta al grupo a la participación democrática. El líder y los subordinados desarrollan comunicación espontánea, franca y cordial con el fin de garantizar la participación de sus seguidores. Se preocupa por la armonía, el equilibrio y la consecución de los objetivos y metas.
3. Liderazgo liberal (Laissez-faire): el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. En este tipo de liderazgo, se delegan funciones a la propia comunidad con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar las problemáticas que surjan. De esta manera, se promueve la libertad y creatividad en grupo mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.

## 2.5 Importancia del liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## 2.6 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario déspota y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### 3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### 4. Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad.

### 5. Edad del liderazgo de la información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### 6. Liderazgo en la "Nueva Edad"

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar información la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CAPITULO TRES  
GENERALIDADES DE LA ÉTICA DE LA EMPRESA



## CAPITULO TRES - GENERALIDADES DE LA ETICA DE LA EMPRESA

### 3.1 Definición ética de la empresa

La ética es la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana. Es una ciencia no teórica, que se traduce en actos no concretos. Es una ciencia no estática sino dinámica y constructiva del ser humano. La ética debe de guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social.

La palabra ética procede del “ethos”, que significa “lugar donde vivimos”, pero posteriormente paso a significar “el carácter”, el modo de ser que una persona o grupo va adquiriendo a lo largo de su vida. Por su parte el término moral procede del latín “mos, moris”, que originalmente significa “costumbre” pero luego pasó a significar también “carácter o modo de ser”. De este modo, en su origen etimológico los conceptos éticos y morales vienen a significar todo aquello que se refiere al carácter adquirido como resultado de poner en práctica unos hábitos considerados buenos.

La ética es la rama de la filosofía, la cual está considerada como una ciencia práctica y normativa. La ética es una ciencia práctica porque el hombre la aplica en su vida diaria por medio de su conducta, comportamiento; y es una ciencia normativa porque también se encarga del estudio de las normas de la conducta desde el punto de vista de su bondad o maldad.

La ética de la empresa trata de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, y aporta herramientas que eleven el nivel ético de las empresas.

Se propone dos definiciones de ética de la empresa:

Adela Cortina afirma que es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según el modelo comunitario.

Para la European Business Ethic NetWork (EBEN): La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos de las empresas y la sociedad.

La ética de la empresa se ocupa de las políticas de buen gobierno en los órganos de decisión más importantes de las empresas, en los procedimientos y normas para integrar la ética en la gestión diaria, en la transparencia, en la comunicación interna, en la calidad de los productos, en la misión y visión de una organización, en los códigos de valores o de conductas, en el clima ético, etc.

La ética de la empresa son las normas y principios éticos que se utiliza para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial.

La ética empresarial tiene que ver con lo que constituye lo justo y lo injusto de la conducta humana en el ámbito del mundo comercial. Basada en el principio de respeto al ser humano, la ética empresarial promueve la aplicación de criterios morales a la empresa, a todos sus participantes y relacionados con la misma (Rodríguez Rubio, Andrés, pp. 16).

### 3.2 Origen de la ética de la empresa

En 1970 surgió en Estados Unidos la Business Ethics (Ética de los negocios) debido al escándalo del Watergate, un caso de escuchas ilegales entre partidos políticos, provocó que la sociedad civil perdiera la confianza en las empresas y en el gobierno y condujo a una mayor preocupación por la ética.

Apartar de 1980 la preocupación por la ética en el mundo de los negocios era prácticamente inexistente. La prioridad consistía en obtener beneficios y los empresarios tenían una visión a muy corto plazo. El premio nobel de Milton Friedman plantea con toda claridad cuales debían ser los intereses de las empresas: “La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”. Frente a esta empiezan a consolidarse las posiciones éticas desde el ámbito empresarial y surgen instituciones y publicaciones específicas vinculadas en el ámbito de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.

En esos años, la Busisnes Ethics llega a Europa, donde se denominó “Ética de la empresa”, porque se entiende que la empresa es algo más que un negocio, a saber: un grupo humano que lleva adelante una tarea valiosa para la sociedad.

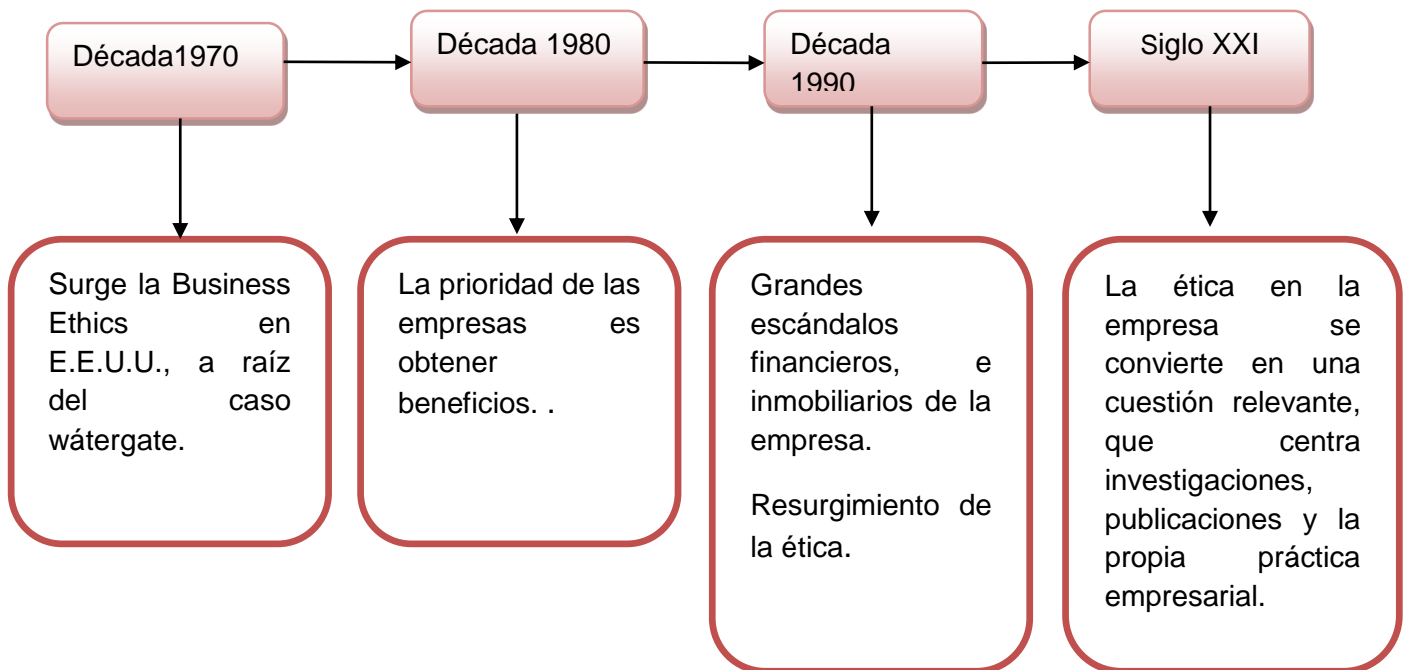
En 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network (Red Europea de Ética de la Empresa) (EBEN). Desde entonces se han ido creando centros y cátedras específicas relativos a la ética empresarial y a la responsabilidad social de las empresas.

En la década de 1990, escándalos como los de Enron, Parmalat y WorldCom provocaron un resurgimiento en la necesidad de introducir la ética en los negocios. Esta preocupación por la ética llevo a la búsqueda de un equilibrio relativo entre la ética, los resultados financieros y los valores.



Es en la primera década del siglo XXI cuando la ética empresarial empieza a cobrar gran importancia y pasa a convertirse en un tema que moviliza a la opinión pública, que exige ser informada en los medios de comunicación. Los grandes titulares sobre beneficios indebidos mediante fraudes, soborno, corrupción, privilegios, competencia desleal, productos en mal estado, etc., han dado lugar en muchos países a demandas que se ponga freno a este tipo de conductas.

### Origen de la ética empresarial



## Razones para la ética empresarial

Son varias las razones que están en el origen del surgimiento de la ética en la empresa:

1. Las actuaciones faltas de ética de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abusos de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial han desencadenado una pérdida de confianza con dos consecuencias muy importantes: disminución de las ventas y deslealtad tanto de consumidores como de trabajadores.
2. El fenómeno de la globalización que ha supuesto, por una parte, el crecimiento del poder de las empresas y, por otra, la deslocalización de las mismas han hecho que las leyes existentes sean insuficientes y el poder de los gobiernos sobre estas sea menor. También las decisiones de las empresas afectan a un mayor número de persona, por lo que debe exigírseles una mayor responsabilidad.
3. La imagen y la reputación corporativa se ha convertido en los últimos años en una ventaja competitiva de las empresas. Las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos ganarse la confianza de los consumidores.

### 3.3 Ventajas de la ética de la empresa

La aplicación de criterios y valores éticos en una empresa le proporciona una serie de ventajas:

1. Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador: esta no se debe exclusivamente a motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor calificación.
2. Genera cohesión cultural: proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.
3. Mejora la imagen empresarial: Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación acaba generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).
4. Evita casos de corrupción: gracias a una política clara que presta atención a los posibles conflictos de intereses.

### 3.4 Dimensión de la ética en la empresa

La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha actividad afecta a muchos grupos de interés, por ello contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las relaciones externas (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como las relaciones internas (trabajadores, directivos, etc.).

El ámbito interno se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar el favoritismo basados en intereses personales.

La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

El ambiente externo, la empresa se enfrenta continuamente a conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas, con la opinión pública, etc. Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente.

### 3.5 Los valores en la empresa

Todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores, estos valores son explícitamente declarados por las empresas en otras no se declaran pero se manifiestan en el ambiente o clima de la organización.

Estos valores son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Según Horacio Martínez H. los valores son guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relaciones entre las personas y los resultados a obtener. Los valores deben de ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado de actuación.

#### a. La cultura de empresa y los valores

Las organizaciones, y como tal las empresas, están afectadas por lo que se denomina cultura organizativa. El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos forman parte de la cultura de la empresa.

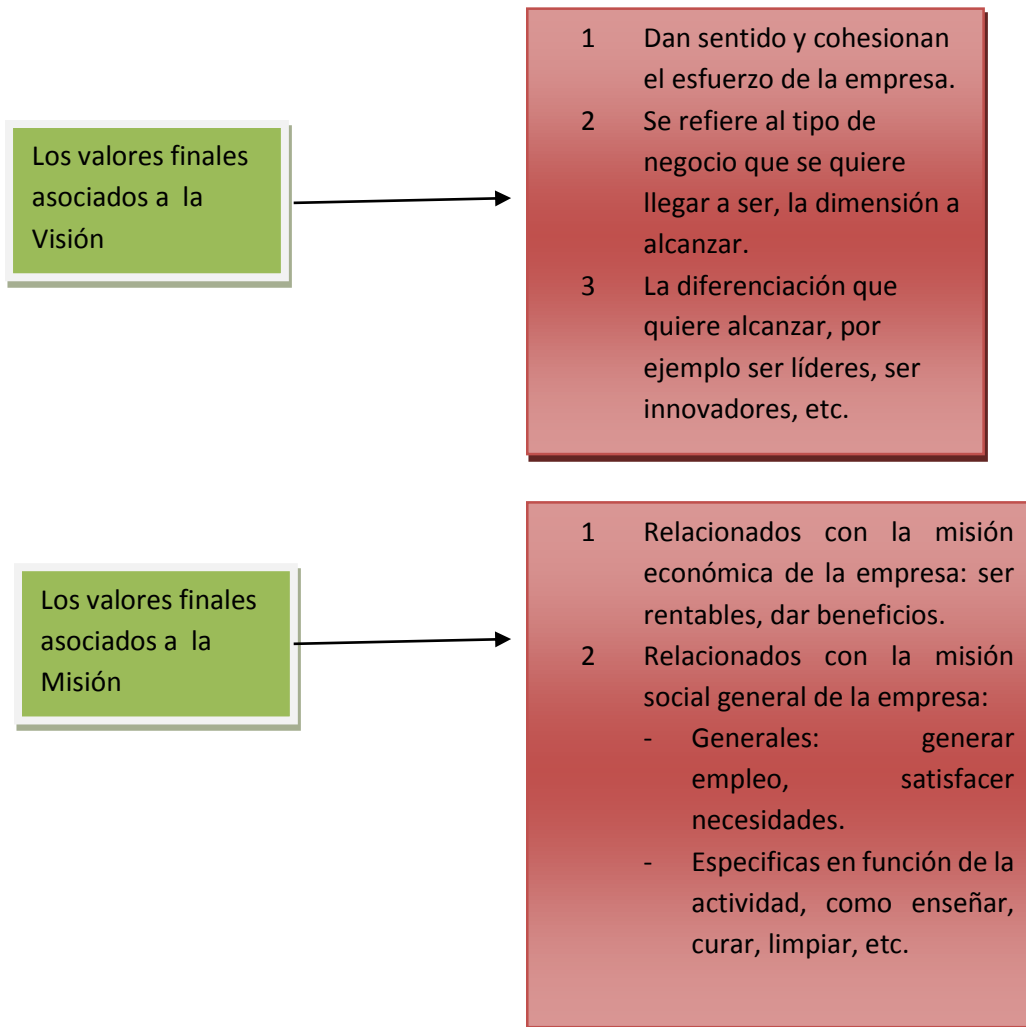
La misión, la visión y valores corporativos, como el elemento central o el por qué existe una organización, donde quiere llegar y como lo quiere hacer.

En la cultura corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la misión y la visión de la empresa. Para ello, estos valores deben de ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

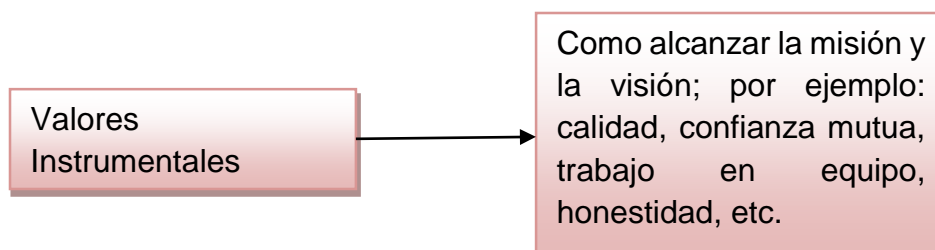
b. Tipos de valores en la empresa

Toda empresa debe de tener definidos dos grupos de valores que orientan sus objetivos y su actividad cotidiana: los valores finales y los valores instrumentales.

- 1 Valores finales: están asociados con la visión de la empresa (hacia dónde vamos) y su misión (razón de ser o para que).



- 2 Valores instrumentales u operativos: están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos, es decir, los principios que deben regir la conducta de la empresa para alcanzar su misión y la visión.



c. Valores practicados en las empresas

Cada empresa tiene sus propios valores que, para ser considerado éticos deben de coincidir con los valores compartidos por la sociedad.

La fundación Etnor propone un listado de diez valores éticos que son imprescindibles y que las organizaciones debe de practicar habitualmente:

<b>1</b>	<b>Integridad</b>	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
<b>2</b>	<b>Confianza</b>	Credibilidad y reputación de la empresa
<b>3</b>	<b>Justicia</b>	Distribución equitativa de cargas y beneficios
<b>4</b>	<b>Dialogo</b>	Participación y consenso
<b>5</b>	<b>Transparencia</b>	Veracidad y comunicación interna y externa
<b>6</b>	<b>Dignidad</b>	Respeto y fomento de los derechos humanos
<b>7</b>	<b>Legalidad</b>	Cumplimiento de las disposiciones legales
<b>8</b>	<b>Compromiso cívico</b>	Corresponsabilidad social
<b>9</b>	<b>Ecología</b>	Respeto y mejora del medio ambiente
<b>10</b>	<b>Responsabilidad</b>	Respuesta ante expectativas y demandas sociales



CAPITULO CUATRO  
LIDERAZGO ÉTICO EN LA EMPRESA



## CAPITULO CUATRO LIDERAZGO ETICO

### 4.1 Definición de liderazgo ético

Se define como ejercicio practicado por aquellos líderes que muestran una conducta normativamente apropiada (honestidad, Justicia) en sus acciones personales y en sus relaciones interpersonales y fomenta la relación de tales conductas en sus seguidores a través de la interacción, el esfuerzo y la toma de decisión.

### 4.2 Relación del liderazgo y la ética

Drucker (Holden, 2001, p. 159) explica a través de sus escritos, el liderazgo ideal “depende de dos grandes cuestiones: las personas y los resultados”. Y son los resultados finales, los beneficios, el elemento más difícil que tienen las organizaciones, pues depende de los factores de liderazgo, el compromiso, la cultura y el reparto del poder.

Koestenbaum (Holden2001, pp. 159) afirma que “el liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón”. De esta manera siempre existirá un factor subjetivo vinculado a la actitud ética que atenderá sobre la toma de decisiones, las relaciones inter personales, el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Cabe destacar, que Holden (2001) plantea cuatro características que tienen presentes los líderes: la visión de futuro, el sentido de la realidad, la valentía y la ética, definida como: “la integridad y el sentido del servicio y la responsabilidad hacia los demás” (pp. 159).

Los valores de los líderes deben coincidir con los de cada empleado dentro de la organización, de manera de facilitar un ambiente de confianza y respeto mutuo, facilitando la identificación natural y espontánea con los objetivos y estrategias de la empresa (Holden, 2001).

### 4.3 Las virtudes del liderazgo ético

El liderazgo ético se fundamenta en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos, propios del hombre, porque toma como referencia primera y última al propio hombre, a la persona. Sólo desde el profundo respeto a la persona es posible entender el liderazgo ético. Un liderazgo sin ética, es menos liderazgo. Si el líder no se fundamenta en virtudes, va en contra de la condición humana, por tanto, de su propia condición, de sí mismo. El liderazgo no es único pero es personal, en tanto y cuanto se ejerce desde la persona y hacia personas.

Habitualmente, en las empresas se llegan a decir afirmaciones del tipo: 'las personas son la clave de la empresa', 'las personas son nuestro activo más importante', 'el corazón de la empresa son las personas', 'las personas son las piedra angular de la organización', etc. son slogans, frases o enunciados muy bonitos y llegan a ser hasta románticos, pues son enunciados que van más allá de las buenas intenciones. Sin embargo, son sentencias que provocan las demandas del personal exigiendo que sus líderes sean congruentes en la práctica al ejercer su autoridad en el desempeño de sus labores. Este es el punto clave, asegurar que lo declarado llegue a ser realidad.

Las cuatro virtudes fundamentales que guían el liderazgo ético porque están fundamentados en la persona son:

1. Prudencia es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela. También se entiende como la virtud de comunicarse con los demás por medio de un lenguaje claro, literal, cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de las demás personas. Es la virtud empresarial por excelencia. No se entiende un liderazgo ético sin ejercer la prudencia.

2. Templanza tiene que ver con el ánimo sereno, equilibrado en su justa medida para transmitir la serenidad en una empresa de que las cosas se están haciendo de la mejor forma posible. Virtud imprescindible para no perder la calma en los momentos difíciles, para saber mediar en asuntos delicados, para llevar adecuadamente una negociación.

3. Fortaleza es virtud de ánimo-animus, espíritu, principio vital - donde el líder se mantiene vivo cuando los demás desfallecen. El líder ético tiene el carácter forjado tras la repetición de actos auténticos que se convierten en hábitos para buscar el mayor bien posible para la mayoría de las personas de su empresa. Con el ánimo bien dispuesto centrado en principios, el líder arrastra, con su ejemplo, a quienes le rodean.

4. Justicia las personas de la empresa han de percibir, claramente, que el líder es justo en su manera de hacer. Si la justicia está presente en la dirección, gana credibilidad ante sus subordinados. Cuando la arbitrariedad, la prepotencia o la simple falta de criterios están presentes en la conducta del directivo, se pierde toda posibilidad de llevar a término un liderazgo ético.

Es cierto que sólo algunas empresas hacen un esfuerzo real por introducir los valores en su realidad empresarial. Si implantar valores resulta difícil, pretender aplicar las virtudes, todavía lo es mucho más. Hemos de dar un paso tras otro, pero en el horizonte hemos de contemplar el liderazgo ético fundamentado en virtudes porque, lo que cuenta, realmente, son las personas.

Cualquiera que sea la virtud que se requiera, los filósofos morales desde la época de Aristóteles han enfatizado que esto se debe devolver un hábito. Al igual que los músicos desarrollan la capacidad musical al tocar un instrumento, la gente se vuelve virtuosa al practicar la virtud. El comportamiento ético no es algo que se deba mantener en reserva para temas de momento; debe ser una acción constante.

Ser un líder ético, entonces, no es asunto de seguir unas simples reglas algunas veces, sino una forma de vida ordinaria que siempre está presente.

#### 4.4 Forma de 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 persuadirá 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 sean óptimas.

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.

#### 4.5 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.

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.

## CONCLUSIONES

El liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; antes al contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. En otros términos, se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa sin serlo éticamente.

Cuando el líder predica con el ejemplo y es congruente en su decir y su actuar, genera una nube de confianza que envolverá a todos y cada uno de sus colaboradores y clientes internos o externos esto garantizará resultados y se volverá entonces una disciplina de trabajo, siempre y cuando el líder garantice su conducta de un modo permanente. Por ello debe ser cuidadoso de su actuar y su decir, de su hacer y su pensar, y ante todo, de la confianza que deposite y transmite a quienes de él dependen, quienes con él colaboran.

Las empresas exigen gente con personalidad de líderes, capaces de entender y solucionar creativamente los problemas del día a día de las organizaciones, con una actitud mental que les permita entablar de forma madura relaciones satisfactorias con las personas y grupos que les faciliten ser organizados eficientes superando con perseverancia las dificultades, y con virtudes morales que los lleven a tomar decisiones basadas en valores y a mostrar integridad moral en su conducta, guiados por ideales y por una sabiduría íntegra llena de valores morales que colme de satisfacción personal.

Lo que mantiene al líder orientado hacia el éxito son sus valores y principios morales. El éxito se fundamenta en el carácter moral de las personas, es decir, asegura la obtención del triunfo a largo plazo porque las demás personas nos miran con respeto si somos personas íntegras en nuestro proceder.

El líder empresarial mantiene los más altos estándares de integridad en todas sus acciones: promueve y sirve de ejemplo de integridad, actuando de una manera congruente con sus palabras, dice la verdad, cumple las promesas, guarda los secretos, es decir, defiende lo correcto aun a costa de riesgos personales cuando se cometen errores y fracasos o se presentan retrasos, mostrando un alto grado de responsabilidad por los resultados obtenidos por su grupo, motivándolos a superar los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

Alan C. Filley y Robert J. House, (1976), Proceso de Gestión y Comportamiento Organizacional Scott, Editorial: Foresman (pp. 391).

Brown, M. La ética de la empresa (1ra. Ed.). España: Editorial Paidós.

Blanchard, K., (2001). Ken Blanchard Profile: Master of Science in Executive Leadership, [En Red] <http://www.blanchardtraining.com>.

Cortina Orts, Adela., (1994) Etica de la empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial, Madrid, Editorial: Trotta.

Drucker, P. (2005). Gerencia para el futuro. Caracas: Editorial Norma.

Edwin P. Hollander y James W. Julian, (1969), Tendencias Actuales en el Análisis de Procesos de Liderazgo (pp. 387-397).

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D.E., (1998), Administración del Comportamiento Organizacional.

Hersey, P. y Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, (pp. 23, 26-34).

Holden, P. (2001). Ética Para Managers. España: Editorial Paidós.

Idalberto Chiavenato, (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Koontz Harold y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, México: Pearson.

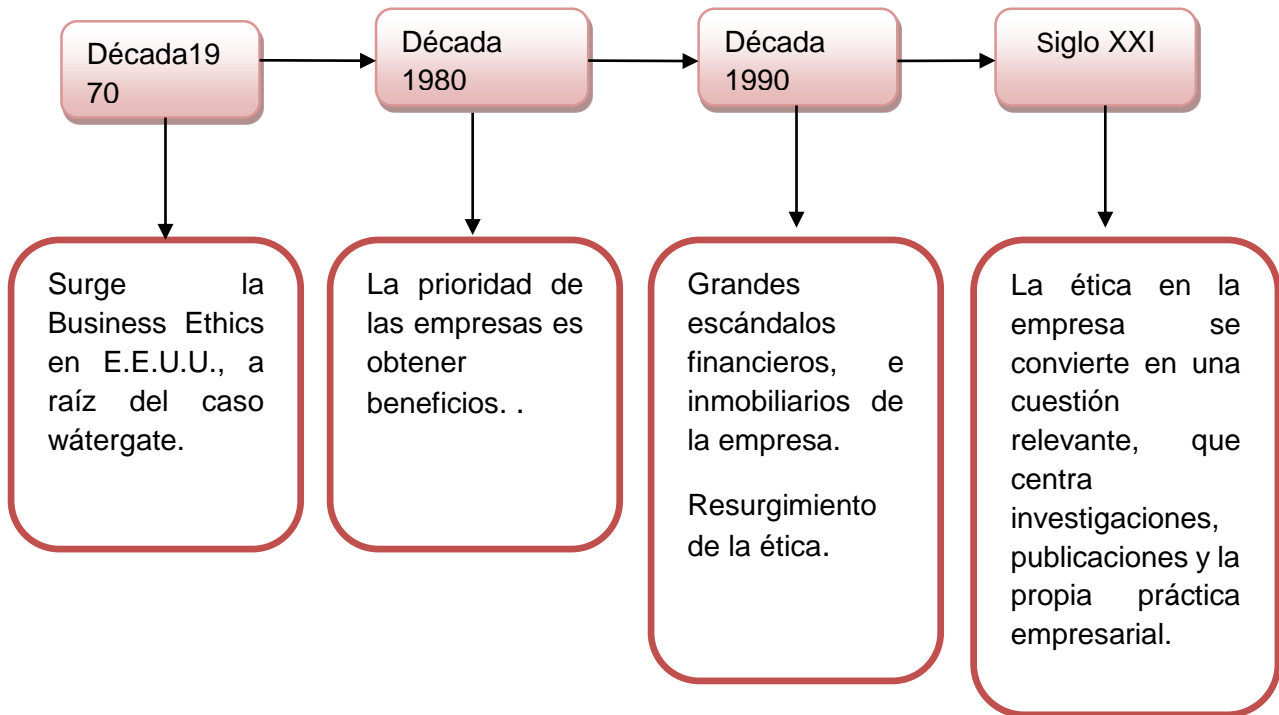
Martínez Herrera, Horacio, (2011), Administración: Liderazgo Responsable, Bogotá, Editorial: Ecoediciones

Rodríguez Rubio, Andrés. (2001). *Ética de la Empresa.*, Puerto Rico.

Stoner, F. A.J., Freeman, E. R, y Gilbert Jr, R. D. *Administración*, México: Pearson.

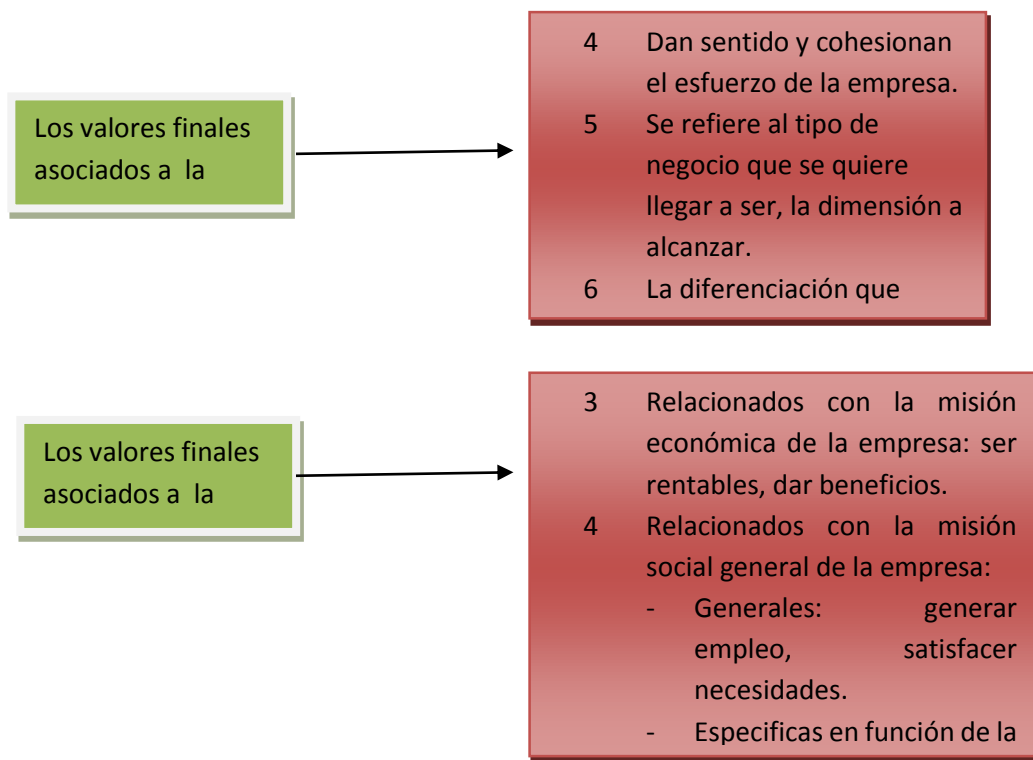
ANEXOS

## ANEXO No. 1- ORIGEN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL



Fuente: Peter Singer (ed.), Compendio de Ética, Alianza Editorial, Madrid, 1995.

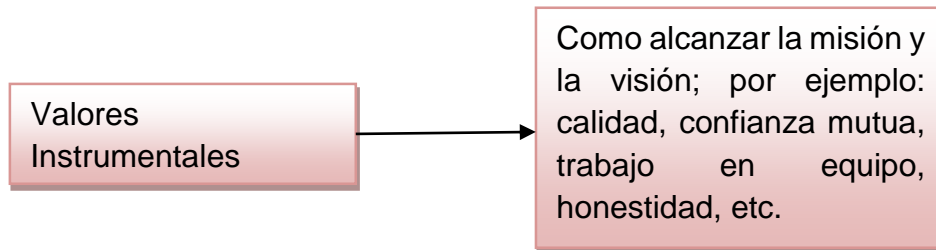
## ANEXO NO. 2 TIPOS DE VALORES FINALES



Fuente: Cortina Orts, Adela., (1994) *Ética de la empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial*, Madrid, Editorial: Trotta.



### ANEXOS NO. 3 LOS VALORES INSTRUMENTALES



Cortina Orts, Adela., (1994) *Ética de la empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial*, Madrid, Editorial: Trotta.

ANEXO NO. 4 DECÁLOGO DE  
VALORES ÉTICOS EMPRESARIALES

<b>1</b>	<b>Integridad</b>	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
<b>2</b>	<b>confianza</b>	Credibilidad y reputación de la empresa
<b>3</b>	<b>Justicia</b>	Distribución equitativa de cargas y beneficios
<b>4</b>	<b>Dialogo</b>	Participación y consenso
<b>5</b>	<b>Transparencia</b>	Veracidad y comunicación interna y externa
<b>6</b>	<b>Dignidad</b>	Respeto y fomento de los derechos humanos
<b>7</b>	<b>Legalidad</b>	Cumplimiento de las disposiciones legales
<b>8</b>	<b>Compromiso cívico</b>	Corresponsabilidad social
<b>9</b>	<b>Ecología</b>	Respeto y mejora del medio ambiente
<b>10</b>	<b>Responsabilidad</b>	Respuesta ante expectativas y demandas sociales

Fuente: Cortina Orts, Adela., (1994) Ética de la empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial, Madrid, Editorial: Trotta.