

Consideraciones acerca de las cuestiones éticas en las organizaciones

1. El individuo y las virtudes morales

Se está afirmando cada vez con mayor generalidad, la vigencia efectiva de los valores éticos en el mundo organizacional. Lo más positivo de este reconocimiento es que pone de relieve la toma de conciencia de una verdad muy profunda: que el logro de la eficiencia económica implica la participación de factores extra-económicos.

En el trasfondo del hecho se encuentra la toma práctica de conciencia acerca de la insuficiencia de las realidades económicas para lograr un funcionamiento económicamente correcto de las empresas.

Lo que ocurre muy a menudo es que quienes hablan de "valores éticos" no se refieren a los mismos en sentido estricto, sino a todo el conjunto de valores extra-económicos que parecen influir en la operación de una empresa: valores de tipo psicológico, de tipo social e incluso estético.

Esta es una cuestión muy importante, ya que de la vigencia de los auténticos valores éticos depende no solo el buen o mal funcionamiento de las empresas, sino también la propia supervivencia de la sociedad.

A menudo, cuando se habla de valores éticos, se está hablando simplemente de las consecuencias sociológicas que normalmente se siguen cuando alguien actúa de acuerdo con esos valores. La cuestión acerca de si la actuación de dicha persona expresa y busca la realización de valores éticos o no, es completamente desatendida.

La calidad ética de las acciones de una persona no viene determinada por las consecuencias de la acción, sino por aquello que la origina, es decir por aquello que produce en la persona la decisión de realizar precisamente esa acción y no otra distinta.

Lo que hace que una acción de una persona sea justa, no es que las consecuencias sean justas, es que sea producida por la virtud moral de la justicia en esa persona en particular, y será más justa cuanto la virtud de la persona *a posteriori* sea mayor que la que tenía *a priori*.

Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser. Esta realidad fue definida por Aristóteles, quien las denominó virtudes morales.

Hablar de ética sin mencionar las virtudes morales es grave, ya que implica un modo de razonar que suplanta las realidades éticas utilizando categorías

pseudos-éticas, pseudo-humanistas, que son lo más opuesto a un verdadero humanismo.

Cuando una persona toma decisiones motivada por un egoísmo frío y calculador e ignorando lo que le pueda ocurrir a otras personas como consecuencia de esas decisiones, los sentimientos pueden ser todavía un último recurso para que esa persona cambie. Cuando las decisiones están motivadas por un egoísmo sentimental, que impulsa acciones opuestas a las virtudes morales, solo las propias virtudes, los valores éticos en sentido estricto, pueden impedir un comportamiento deshumanizante del decisor. Pero es difícil darle espacio a las virtudes morales cuando ese mismo egoísmo sentimental se autoafirma como expresión máxima de la virtud.

El egoísmo es un camino doloroso hacia la deshumanización, ya que sacrifica constantemente todas aquellas satisfacciones que surgen de las relaciones interpersonales.

Lo propio del ser humano es su capacidad de decidir racionalmente. Pero no puede obviarse el hecho que, por más racional que sea el proceso decisorio, en el momento de elegir intervienen las emociones para realizar la valoración de las alternativas y sus posibles consecuencias.

El ser humano descubre racionalmente que "algo" es valioso y, al decidir libremente de acuerdo con ese descubrimiento, llega a sentir el valor de ese "algo".

Las emociones humanas son el fruto de un proceso que desarrolla las virtudes morales, es decir los instrumentos que necesita la libertad para que la acción humana sea coherente con los valores descubiertos por la razón.

Los extremos no son deseables: por un lado, el racionalismo que pasa por alto la afectividad de la persona y que considera al ser humano como una máquina y, por el otro, el sentimentalismo irracional que se desatiende del proceso de desarrollo de las virtudes morales y que concibe a la acción humana como un simple producto de impulsos emocionales.

La síntesis superadora es la racionalidad, que, recurriendo nuevamente a Aristóteles, consiste en el uso correcto de la razón para orientar la acción de una persona. Las virtudes morales influyen en la capacidad de un individuo para usar correctamente su razón.

Sin virtudes morales no hay racionalidad, sino un uso instrumental de la razón que cierra la posibilidad de que el sujeto descubra afectivamente valores cada vez más profundos.

Uno de los valores más profundos que una persona puede llegar a descubrir afectivamente es el valor del otro como ser humano.

Esto implica tomar decisiones en las que se sacrifican satisfacciones propias cuando se entiende que su logro implica que el otro tenga que actuar en contra del desarrollo de sus virtudes morales.

2. Las virtudes morales en la empresa

La empresa es un tipo de organización que tiene como característica distintiva la intención de ganar dinero.

Todas las organizaciones humanas son dinámicas, van cambiando a medida que aprenden de sus experiencias, para descubrir que el logro de valores económicos depende de que hayan sido previamente logrados otros valores extra-económicos de orden social y ético.

Actualmente nadie ignora la importancia de las consecuencias socio-económicas de los comportamientos éticos.

Es evidente en el caso de la Argentina que la falta de estabilidad de las reglas de juego, el discutido accionar de la justicia y la corrupción generalizada han conspirado contra la posibilidad de hacer negocios que contribuyan al desarrollo económico de la sociedad.

El problema reside en que algunos piensan que los comportamientos éticos se van a producir por generación espontánea y otros afirman que se logrará el objetivo cuando se establezca un sistema de premios y castigos que obligue a la gente a actuar bien por las buenas o por las malas. Estas posturas parten del error de creer que el logro de los comportamientos éticos necesarios para el funcionamiento correcto de las organizaciones, es viable sin el desarrollo de las virtudes morales de los individuos.

Las organizaciones empresarias deberían ser ámbitos de formación para el desarrollo de las virtudes morales de sus integrantes.

La ética en la empresa debe ser el conjunto de conocimientos que ayude a formular juicios acerca de las consecuencias de la aplicación de los planes estratégicos, en el plano del aprendizaje moral de aquellos afectados por dichos planes.

Es un enfoque reduccionista limitar la ética empresarial a la descripción de la falta de ética de ciertos planes de acción en determinadas circunstancias. Es una posición que presenta a la ética como un conjunto de reglas que prohíben hacer algo sin explicar el porqué de esa prohibición.

Aprender a respetar a las personas (tanto los empleados como los clientes lo son) es una tarea sumamente difícil. Exige no engañarlos pudiendo hacerlo, y no hay peor engaño que darle aquello que piden, aun sabiendo que no les conviene, porque al dárselo se está obteniendo un beneficio.

Todo el mundo sabe que, en teoría, la calidad de funcionamiento de una organización depende del grado de identificación de sus miembros con los objetivos de dicha organización.

Lo que es bastante menos frecuente, al menos en Argentina, es el reconocimiento que esa identificación puede ser producida únicamente por las virtudes morales de las personas que componen la organización, cuando perciben el valor real del logro de los objetivos globales, es decir, el beneficio que supondrá para otros seres humanos concretos.

3. Liderazgo ético

Uno de los grandes desafíos que se plantean aquellos que tienen la responsabilidad de conducir personas, puede resumirse en el siguiente interrogante: ¿cómo liderar efectivamente en un contexto como el que ofrece la Argentina actual, pleno de desesperanza y preocupación?

Quizás una de las pocas respuestas a esa pregunta sea tratar de construir una relación de liderazgo basada en la ética.

La influencia es la esencia del liderazgo. Los líderes pueden tener un impacto sustancial sobre la vida de sus seguidores y sobre el destino de una organización.

El problema fundamental no es si los líderes utilizarán su poder, sino de qué manera lo utilizarán.

A pesar del creciente interés en el liderazgo ético, no existe consenso sobre la forma adecuada de definirlo.

No hay un terreno éticamente neutro para las teorías del liderazgo, porque siempre implican valores y supuestos implícitos sobre las formas de influencia que se consideran adecuadas.

El liderazgo ético es un concepto ambiguo que incluye diversos elementos. Resulta útil distinguir entre la ética de un líder individual y la ética de los tipos concretos de conducta de liderazgo.

Hay varios criterios para juzgar la ética de los líderes individuales, incluyendo los valores, la etapa de desarrollo moral, las intenciones conscientes, la libertad de elección, el recurso a una conducta ética o inmoral, y los tipos de influencia que utiliza una persona. Los líderes famosos suelen tener una combinación de fortalezas y debilidades respecto a estos criterios.

Una dificultad para evaluar la moralidad de los líderes individuales es la subjetividad inherente a la determinación de los criterios que se van a utilizar y su importancia relativa. La valoración final puede estar influida tanto por las cualidades del que valora como por las cualidades del líder.

Los juicios sobre la ética de una determinada decisión o acción suelen tener en cuenta los fines, el grado en que la conducta es coherente con las normas morales (medios), y las consecuencias para uno mismo y para los demás (resultados). Se suelen analizar los tres criterios en relación con los demás, y una cuestión común es el grado en el que el fin justifica los medios.

Las normas morales que se utilizan para evaluar los medios incluyen el grado en que la conducta del líder incumple las leyes básicas de la sociedad, niega los derechos de los demás, pone en peligro la salud y la vida de otros individuos o incluye intentos de engañar a los demás en beneficio propio.

Es interesante analizar los conceptos que tienen sobre liderazgo ético algunos autores que han abordado el liderazgo desde una perspectiva amplia.

Por ejemplo, **James MacGregor Burns**¹, formuló una teoría del liderazgo transformador que parte de una investigación descriptiva de los líderes políticos. Para MacGregor Burns, el rol fundamental del liderazgo consiste en aumentar la sensibilización sobre las cuestiones éticas y ayudar a los individuos a resolver los conflictos de valores. El autor describió el liderazgo transformador como un proceso en el que los líderes y seguidores se llevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación. El objetivo es ayudar a los seguidores a ser mejores personas.

MacGregor Burns describió el liderazgo como un proceso de influencia entre individuos, pero también como un proceso de movilización del poder para cambiar los sistemas sociales y reformar las instituciones.

De modo que el liderazgo transformador incluye, no solo la elevación moral de los seguidores individuales, sino también los esfuerzos colectivos para lograr reformas sociales. En el proceso cambiarán tanto el líder como los seguidores, porque empezarán a considerar, no solo lo que es bueno para ellos mismos, sino también lo que beneficiará a la organización o a la comunidad.

¹ MacGregor Burns, James. (1995). *Leadership*. Harper torchbooks, New York, USA.

Ronald Heifetz² propuso que el rol fundamental de los líderes consiste en ayudar a los seguidores a afrontar el conflicto y a encontrar formas productivas de abordarlo.

Heifetz también describió al liderazgo como un proceso en el cual los líderes influyen sobre los individuos, y también movilizan los esfuerzos colectivos para lograr un trabajo de adaptación. Los líderes influyen a través de la racionalidad, la interpelación a los valores y la autoridad formal.

Sin embargo, no es necesario disponer de autoridad formal para proporcionar un liderazgo ético. Los líderes emergentes pueden adquirir autoridad informal, asumiendo la responsabilidad de ejercer el liderazgo en las situaciones en que se necesita.

Heifetz pone de relieve que el cambio significativo requiere un liderazgo compartido, y no puede ser logrado por un solo individuo heroico.

Los líderes deberán educar a los seguidores sobre las dificultades que tendrán que afrontar y los sacrificios que serán necesarios para lograr los objetivos. Al mismo tiempo, es importante dar esperanza y mostrar optimismo. La búsqueda del equilibrio es un desafío difícil para los líderes.

Las ideas de Heifetz parecen relevantes para evaluar a los políticos que simplifican en exceso los problemas, prometen soluciones utópicas y tienden a satisfacer los intereses individuales a corto plazo más que las necesidades colectivas.

Robert Greenleaf³ propuso el concepto del líder como servidor. Para el autor, el servicio a los seguidores es la principal responsabilidad de los líderes y la esencia del liderazgo ético.

El servicio incluye el cuidado, la defensa y la delegación de poder a los seguidores. Para ello, este tipo de líderes deben comprender a fondo a los seguidores para poder determinar cuál es la mejor manera de satisfacer sus necesidades.

Greenleaf propuso que la provisión de un trabajo con significado a los empleados es tan importante como el proporcionar un producto o servicio de calidad al consumidor. De este argumento se desprende la necesidad de asumir la responsabilidad social como uno de los principales objetivos de la organización.

Greenleaf confiaba en que los seguidores de este tipo de líderes se sintieran inspirados para asumir ellos mismos en el futuro el liderazgo con actitud de

² Heifetz, Ronald. (1999). *Leadership without easy answers*. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, USA

³ Greenleaf, Robert. (1991). *Servant leadership*. Paulist press. New York, USA.

servicio. El resultado será que habrá más personas dispuestas a actuar como agentes morales en la sociedad.

Una pregunta interesante es la razón por la cual hay diferencias de conducta ética entre los líderes. Una respuesta proviene de las teorías sobre el desarrollo moral cognitivo.

Kohlberg⁴ propuso un modelo para describir cómo progresan los individuos a través de seis etapas de desarrollo moral a medida que van creciendo desde la infancia hasta la edad adulta.

Con cada etapa sucesiva, el individuo desarrolla una mayor comprensión de los conceptos de justicia, responsabilidad social y derechos humanos. En el nivel más bajo de desarrollo moral, la motivación principal es el interés personal y la satisfacción de las propias necesidades.

En el nivel intermedio, la motivación fundamental consiste en satisfacer las expectativas del rol y las normas sociales determinadas por los grupos de pertenencia, las organizaciones o la misma sociedad.

En el máximo nivel de desarrollo moral, la principal motivación consiste en satisfacer los valores y los principios morales internalizados. Un individuo que se encuentra en este nivel puede desviarse de las normas y correr el riesgo de padecer un rechazo social o una pérdida económica para alcanzar un importante objetivo ético.

A diferencia del proceso biológico, el desarrollo moral no es inevitable, y algunas personas terminan estancadas en diversas etapas. Como se señaló en párrafos anteriores, la etapa del desarrollo moral es uno de los criterios utilizados para evaluar a los líderes individuales. Un líder que tiene un alto grado de desarrollo moral suele ser considerado como una persona más ética que otra que se encuentra en un nivel de desarrollo inferior.

El liderazgo ético también está relacionado con las necesidades individuales y los rasgos de personalidad de los líderes. Es más probable que se produzca una conducta auto-destructiva en el caso de los líderes que tienen rasgos de personalidad tales como un elevado narcisismo, una escasa madurez emocional y una orientación hacia el poder personalizado.

Este tipo de líder tiene más probabilidades de pensar que los demás individuos no son dignos de su confianza y de considerarlos como objetos a los que puede manipular para su beneficio personal. El líder utiliza el poder para

⁴ Kohlberg, Lawrence. (1984). *The psychology of moral development*. Harper & Bros. New York, USA

explotar a los demás y avanzar en su propia carrera en vez de intentar alcanzar los objetivos de la organización.

La conducta ética se produce en un contexto social y puede estar muy influida por las características de la situación. La conducta inmoral es más probable en organizaciones con una elevada presión para aumentar los resultados, una intensa competencia para recibir recompensas y promociones, fuerte énfasis en la obediencia a la autoridad y una falta de valores y normas culturales sobre la conducta ética y la responsabilidad individual.

La personalidad del líder y su desarrollo moral cognitivo interactúan con las características de la situación para determinar la conducta ética. Es decir, se puede explicar mejor la conducta ética si se tienen en cuenta alguna de estas variables.

Los líderes emocionalmente maduros con un alto grado de desarrollo moral cognitivo tienen más probabilidades de poder resistirse a la presión social para que utilicen prácticas destructivas o inmorales.

La investigación acerca de las cuestiones éticas del liderazgo es un tema relativamente nuevo y todavía queda mucho por aprender al respecto. El objetivo es lograr un conocimiento que refuerce tanto la teoría como la práctica de la conducta ética en las organizaciones.