



Libro Inteligencia moral

Cómo mejorar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito del liderazgo

Doug Lennick y Fred Kiel
Wharton School Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro sostiene que la moral es el camino seguro al éxito de la gestión y, en forma implícita, a la riqueza. Los autores, Doug Lennick y Fred Kiel, utilizan historias y dan ejemplos que respaldan sus explicaciones de la función que tiene la inteligencia moral en los negocios. Cuentan muchas anécdotas en un estilo que les resultará familiar a los lectores de las series “Chicken Soup” y transmiten al mismo tiempo un mensaje de gestión serio, aunque a veces en forma poco precisa. Los líderes necesitan una brújula moral para conducir una organización, herramienta que es tan necesaria como el presupuesto y el plan de negocios. Para evaluar su situación, consulte el apéndice donde encontrará cuestionarios y formularios útiles. *BooksInShort* recomienda este libro a quienes tengan interés en aplicar sus valores morales en el trabajo. Si usted es una persona de integridad, honor y buena reputación, este libro le resultará una afirmación práctica de que estas características invaluables son fundamentales en los negocios. Si usted no es este tipo de persona, leer este libro le resultará más útil aún.

Ideas fundamentales

- La moral conduce al éxito en los negocios.
- Haga lo correcto, incluso cuando sea el camino más difícil.
- Los líderes deberían anteponer las personas a las ganancias.
- La inteligencia moral significa saber qué hacer, la competencia moral significa poder llevarlo a cabo.
- Las habilidades morales incluyen la integridad, la responsabilidad, la compasión y el control emocional.
- Mantener el equilibrio entre la vida laboral y la personal es un factor importante para el control emocional.
- La inteligencia moral está estrechamente relacionada con la inteligencia emocional.
- Los virus de la moral pueden distorsionar la inteligencia moral y menoscabar la competencia moral.
- La inteligencia moral incrementa a medida que se la ejercita.
- Los líderes que desean formar organizaciones morales deben actuar según los valores que defienden.

Resumen

Inteligencia moral

La inteligencia moral es la capacidad de aplicar principios éticos universales para elegir y actuar en función de sus convicciones, valores y objetivos. La inteligencia moral no es arbitraria ni idiosincrásica. Por el contrario, ciertos principios morales fundamentales están presentes en todas las religiones y tradiciones culturales más importantes. Aparentemente, la composición genética del ser humano está integrada por cierto nivel básico de moral. Tal vez, éste sea el motivo por el cual las personas con altos niveles de inteligencia moral parecen distinguirse como líderes y por el cual no es una exageración afirmar que la inteligencia moral es una ventaja competitiva en los negocios.

“En términos simples, la inteligencia moral es la capacidad de diferenciar lo que está bien de lo que está mal, según lo definido por principios universales.”

Desde ya, los líderes de negocios deben contar con una inteligencia cognitiva normal y con aptitudes técnicas. No obstante, estas características no son las que

distingan a un líder. No se les atribuye ningún resultado extraordinario. Son meros requisitos mínimos, sin los cuales un candidato no puede siquiera aspirar a ingresar en la categoría de líder. La inteligencia moral y la inteligencia emocional están estrechamente relacionadas. De hecho, muchos de los atributos de la inteligencia emocional también requieren de inteligencia moral, como por ejemplo:

- Tomar conciencia de sus valores y objetivos.
- Estar dispuesto a decir la verdad por ingrata que esta sea y asumir riesgos por causas justas.
- Tener el hábito de actuar de acuerdo con estándares éticos y morales.
- Forjar la honradez con conductas confiables y auténticas.
- Estar dispuesto a asumir responsabilidad por los errores y enfrentar a otras personas, incluso cuando están en una posición de poder, cuando actúan de forma contraria a la ética.

La brújula moral

Los líderes más destacados tienen principios clave que guían sus actividades cotidianas. Estos principios son los mismos que aquellos que las sociedades humanas y las religiones consideran “correctos.” Incluyen el creer en algo superior al yo, la preocupación por los demás, la integridad, la responsabilidad y el respeto. Estos principios son tan fundamentales que muchos psicólogos creen que son innatos. Por ejemplo, al visitar una guardería, uno observa rápidamente que un bebé que llora no lo hace solo. Cuando un niño llora, en seguida, el resto de los niños de la guardería comienza a hacerlo también, como si el llanto de los demás fuera una reacción ante la angustia del primer bebé.

“No es difícil observar cómo ha evolucionado la regla de oro que dice que se debe tratar a los demás como nos gustaría que nos traten, como principio práctico para vivir en armonía y trabajar para el bien común.”

Si bien es posible que algunos principios morales, como la empatía y la compasión, sean innatos; la educación, la crianza y la experiencia de una persona pueden determinar la forma de expresar o de reprimir dichos principios cuando se adquiere la madurez. Aunque todas las personas pueden tener predisposición a actuar éticamente, muchas tienen dificultades para hacerlo. Las lesiones en determinadas partes del cerebro pueden incluso dañar la moral. En particular, los daños en la zona pre-frontal del cerebro pueden ocasionar dificultades con la empatía, la amistad, la responsabilidad, la culpa y otras características morales.

“Las pruebas son claras: la inteligencia moral cumple una función importante en el éxito de una empresa. Las empresas que carecen de este tipo de inteligencia corren el riesgo de atravesar una crisis financiera devastadora.”

Evalúese para determinar si sus principios, valores, objetivos y conductas se ajustan adecuadamente con su brújula moral. Una forma de empezar es utilizando una planilla o formulario de inventario, como por ejemplo, el “Inventario de competencias morales” para evaluar en qué situación se encuentran usted y su empresa. Clasifique los principios que lo guían en la vida. Generalmente, los líderes exitosos hacen hincapié en conceptos tales como el perdón, la compasión, la responsabilidad y la integridad.

Dilemas morales

En ocasiones, los valores positivos se contraponen y generan dilemas morales. Por ejemplo, es posible que usted valore la estabilidad financiera debido al sentido de responsabilidad por su familia y que valore la honestidad ya que está comprometido con la integridad. Si un jefe deshonesto lo despidió por su honestidad, se enfrenta a un conflicto entre los valores de integridad y responsabilidad. Desde luego, es posible encontrar una solución, como por ejemplo, tener dinero ahorrado para sustentarse o denunciar a su jefe con un superior que sea más honesto, pero los valores pueden entrar en conflicto.

“Si bien la inteligencia moral implica saber qué hacer; la competencia moral es la habilidad de hacer efectivamente lo correcto.”

Los líderes firmes establecen objetivos claros para asegurarse de que estos se rijan por sus valores. Fije objetivos concretos, mensurables de conocimiento público. Para cumplir objetivos es necesario actuar, pero ésta es sólo una de las dimensiones del comportamiento. El comportamiento también incluye los pensamientos, es decir, el comportamiento cognitivo. Las emociones fuertes pueden estimular o inhibir ciertos tipos de comportamientos. Para alinear su comportamiento con su brújula moral, es necesario contar con estas tres cualidades:

1. Inteligencia moral: capacidad de tomar decisiones morales, de analizar valores y objetivos y de determinar si se condicen con su brújula moral.
2. Competencia moral: capacidad de actuar en función de sus principios.
3. Competencia emocional: capacidad de dominar y controlar sus emociones en situaciones difíciles.

“La inteligencia moral y la inteligencia emocional son atributos que a su competencia le cuesta igualar.”

La inteligencia moral consiste en saber qué es correcto. La competencia moral consiste en hacer lo correcto. La competencia emocional consiste en asegurarse de que sus emociones no interfieran con su inteligencia moral ni con su competencia moral.

Debe utilizar su inteligencia moral, su competencia moral y su competencia emocional en forma simultánea y sistemática para alinearlas con su brújula moral. Sin embargo, los virus de la moral desestabilizan o debilitan a las personas y las apartan de sus pautas morales. A continuación se mencionan los virus de la moral más graves:

- La convicción de que no se puede confiar en la mayoría de las personas.
- Baja autoestima.
- Arrogancia o convicción de que se es superior a los demás.
- Egoísmo y egocentrismo.
- Desatención de las necesidades de los demás y convicción de que las demás personas son egocéntricas.
- Convicción de que el grupo racial o étnico al que pertenece es superior.

“Muchos psicólogos consideran que el llanto del recién nacido en respuesta a la angustia de los demás es la primera indicación de la capacidad innata de la empatía.”

Los virus de la moral son crónicos, al igual que los biológicos. Pueden desencadenarse y afectar el comportamiento en situaciones de estrés. La única forma de contraatacar a los virus de la moral es a través de la autoevaluación sistemática y de la terapia moral. Meditar, relajarse y respirar profundamente son ejercicios terapéuticos que pueden ayudarlo a despejar la mente y centrar la atención en su conducta, para asegurarse de que no esté afectada por ningún virus de la moral.

El conjunto de habilidades morales

Las habilidades morales más importantes son la integridad (también denominada honradez), la compasión, el perdón, la estabilidad emocional y la responsabilidad. Para ejercer la responsabilidad, también debe tener coraje y preocuparse por los demás.

“Decir la verdad tiene un impacto enorme en la eficacia del liderazgo y en el compromiso de los empleados.”

La integridad genera confianza. La falta de integridad proviene de un déficit en la inteligencia moral. Forje su integridad, poniéndola en práctica. Al igual que en cualquier otro ejercicio, poner en práctica la integridad resulta mejor cuando se topa con resistencias. Para desarrollar la integridad, siempre diga la verdad, particularmente, cuando hacerlo sea difícil o pueda generar un riesgo personal. Naturalmente, debe tener presente algunas limitaciones. Muchas veces, los líderes manejan información que no deben revelar por una cuestión de responsabilidad. Pero, incluso en estos casos, no corresponde mentir. El líder debe encontrar la forma de ocultar lo que se debe ocultar, conservando la honestidad. Una alternativa es decir simplemente que no puede hablar del asunto en cuestión.

“Otro aspecto importante de la responsabilidad es la voluntad de asumir la responsabilidad cuando las cosas salen mal.”

La verdad y la integridad son herramientas poderosas para motivar al personal. Un jefe honesto suele inspirar lealtad y un esfuerzo más arduo de parte de sus subordinados. Por el contrario, los empleados son reacios a trabajar para un jefe deshonesto y pueden llegar a preocuparse tanto por protegerse de la deshonestidad del jefe que no es capaz de trabajar en forma productiva.

“La mayor parte de los líderes exitosos aprendieron, por experiencia, que perder el control emocional es negativo para la autoestima, la reputación y el desempeño de los negocios.”

La responsabilidad está estrechamente relacionada con la integridad. Las personas que asumen responsabilidades personales no ponen excusas. Se responsabilizan por las consecuencias de sus decisiones. Están dispuestas a admitir sus errores y corregirlos, de ser necesario. Un componente esencial de la responsabilidad es tomar conciencia de las necesidades de los demás y de la obligación de ayudar a satisfacer esas necesidades.

“Ser una persona moral no significa que implica ausencia de interés materialista.”

La compasión y el perdón son atributos fundamentales de los líderes, que están relacionados entre sí. El perdón consta de dos componentes: perdonar los errores propios y perdonar los errores de los demás. Si bien estos dos componentes están estrechamente relacionados, no son idénticos. Es posible que algunas personas se perdonen a sí mismas pero que no puedan perdonar a los demás, mientras que en otras personas se da el caso contrario. Cualquiera de los dos extremos lo debilita como líder o gerente. Perdonar no significa poner excusas o negar un error. Significa asumir que se cometió un error, posiblemente muy grave, pero reconocer que ese error ya forma parte del pasado y que la persona que lo cometió pudo haber aprendido.

Las emociones y la responsabilidad moral

Las emociones son fuerzas poderosas que actúan para bien o para mal. El primer paso para manejar las emociones consiste en reconocerlas. Para reconocer sus emociones, haga una pausa, reflexione y analice sus reacciones y las de los demás. Su forma de sentir afecta su forma de actuar y su forma de percibir el mundo. Para transformarse en una persona que actúa en forma moral y responsable, deberá:

- Eliminar aquellas convicciones y reflejos que estimulan emociones destructivas.
- Tomar la decisión de comportarse decentemente, ante cualquier circunstancia.
- Aceptar que las circunstancias a veces son adversas.
- Ocuparse de su salud física y mental para estar en mejores condiciones de manejar circunstancias de mucha tensión.

“Sin un contexto dado, los valores no pueden calificarse de morales o inmorales. Los valores cobran relevancia moral únicamente a la hora de tomar decisiones que acarreen consecuencias morales.”

Uno de los aspectos más importantes del control emocional es mantener el equilibrio en su vida. Dedique una porción adecuada de su tiempo a su familia, a su trabajo y a usted mismo, respectivamente. Si bien muchas compañías “dicen” estar a favor del equilibrio, el principio de equilibrio se suele infringir más que respetar. Ser adicto al trabajo no conduce a la productividad, sino al estrés y a crisis emocionales.

Liderazgo moral

Cuando ocurrieron los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, algunos directores ejecutivos hicieron todo lo posible por dar prioridad a las personas. Centrarón la atención en el liderazgo para hacer hincapié en valores morales, en un momento en que la audiencia estaba formada por todo el mundo. Pero para estos líderes, el compromiso con la gente ya era un hábito forjado por muchos años de llevarlo a la práctica. Durante toda su vida, fueron desarrollando el enfoque de utilizar el poder del liderazgo para reafirmar las cuestiones morales. Tenían la costumbre de exigir a los demás estándares elevados de desempeño, pero también la de exigirse así mismos estándares aún más elevados. Asimismo, solían centrarse en las personas y considerar a los empleados como seres humanos; no simplemente como insumos para la producción o como “capital humano.”

“Una organización con inteligencia moral es aquella cuya cultura está plasmada de valores valiosos y cuyos miembros actúan sistemáticamente de acuerdo con dichos valores.”

Este tipo de líderes es necesario para crear organizaciones con inteligencia moral, ya sea empresas pequeñas o gigantes con un increíble potencial de crecimiento. Sin dudas, las organizaciones adquieren su calidad moral de la alta dirección. La capacidad y buena voluntad de un líder de actuar según el código moral de la organización tiene un efecto muy fuerte sobre los subordinados. Para que los empleados no se aparten del buen camino, la alta dirección debe predicar con el ejemplo.

Sobre los autores

Doug Lennick es vicepresidente ejecutivo de una empresa internacional líder en servicios financieros y tarjetas de crédito y ha tenido a su cargo el negocio de distribución de tarjetas. El Dr. **Fred Kiel** es un prestigioso asesor de ejecutivos.
