

LIDERAZGO ÉTICO, ¿ASIGNATURA OLVIDADA?

Mtro. Gerardo Daniel Juárez Martínez
Director Académico - UVM Campus Reynosa
Doctorante en Educación - UNABI San Luis Potosí
gerardo_juarez@my.uvm.edu.mx

Resumen

El presente artículo pretende describir las características de un líder, con la finalidad de sentar las bases para retomar el tema del liderazgo ético. La presencia de criterios dentro de la gestión de un líder, le dotan ante todo de credibilidad, elemento fundamental para ser reconocido como autoridad primero, y seguido en sus orientaciones, después.

Keywords: Liderazgo, Motivación, Liderazgo Ético, Características del líder, Confianza.

Introducción

Cuando se discute el tema del liderazgo, se tiene la tentación de caer en lugares comunes. Al ser un tema integrado a la dirección de empresas, no ha alcanzado una autonomía epistemológica, con sus métodos propios.

Invasado por las experiencias militares y religiosas, la gestión pública, la psicología y las modas gerenciales en turno, el tema de liderazgo pasa por momentos en que en vez de avanzar pareciera retroceder, al estar continuamente discutiendo de la posibilidad genética del liderazgo, más que discutir el desarrollo de modelos de liderazgo que puedan ser aprendidos por cualquiera en las organizaciones.

Se revisan conceptos básicos y las características de un líder, con la finalidad de alinearlos a los rasgos que se sugieren para un líder ético. Posterior a ello, se enuncian los rasgos de un líder ético y se presenta una propuesta.

Mtro. Gerardo Daniel Juárez Mtz.

I. El liderazgo

El concepto de liderazgo ha tenido a lo largo de su construcción una continua necesidad de estarse justificando como tema de conocimiento. Aunque mucho se escribe y se habla de él, la mayor parte de las discusiones se centra en el tema -que en lo personal creía ya superado- de distinguir si los líderes nacen o se hacen.

La discusión no ha encontrado un punto definitivo, ya que existen grupos que abogan por una u otra postura: o se nace con ciertas características, o se pueden ir entrenando. Habrá quien diga que "lo que natura no da, Salamanca no presta", y niegue la posibilidad de desarrollar el liderazgo en los individuos.

Si aceptamos que el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de objetivos de diferentes personas que confluyen en una organización (Cfr. Yarce. 1), cabría preguntarse qué características debe tener un líder para considerarse que tiene la capacidad de influir y mover a la acción a una organización.

Existen algunos, que consideran que un líder debería tener rasgos tipo militares, otros, que debe ganarse el puesto "pagando el derecho de piso", es decir, cubriendo un cierto lapso de tiempo antes de tener una posición de liderazgo, por último, algunos piensan que la gente de rasgos humildes o bondadosos no deben ser líderes.

Revisando la historia, y tomando a pie juntillas la definición de liderazgo, es claro que personas muy disímiles, entre Hitler y Gandhi, Colin Powell y la Madre Teresa, Don Bosco y el Che Guevara, Jesús de Nazareth y Vladimir Lenin, Paulo Freire y Agustín de Iturbide. Todos ellos son personas con distintos rasgos, que comparten fundamentalmente algo: supieron influir, motivar, organizar y llevar a la acción. Algunos son religiosos, otros militares, otros educadores. Quizá yendo más a fondo podríamos identificar si en ellos está presente algún gen de liderazgo (Televisa, 2013), pero no es el tema que se pretende abordar.

II. Características del líder.

Si observamos el área de cuneros de una maternidad, los niños y niñas que ahí se encuentran no son muy diferentes, tienen ante sí un libro en blanco, el cual tendrán oportunidad diariamente de escribir, circunstanciados si se quiere al estilo de Ortega y Gasset, por su medio, su entorno y su familia.

Al llegar a ser sujetos de intervención educativa, fuera de las primeras experiencias de aprendizaje que reciben en casa, lo más probable es que solo tres o cuatro de ellos sean personas con influencia en los demás, y el resto se conforme con seguir los dictados del docente o mantenerse en una pasividad tal que pareciera que vegetan en el aula.

Así, tras ir construyendo parte de su historia en las aulas, algunos llegan a destacar en ciertos rasgos y tarde que temprano posicionarse en un empleo, como empleado o emprendedor (éstos merecen un artículo aparte), o insertarse como voluntarios en algún organismo, y es ahí, donde la interacción social divide a unos como líderes, y a otros como seguidores. Pero, ¿qué características tienen los líderes? ¿Cómo deben ser?

El Gobierno de Chile (2001,7) publicó un manual sobre liderazgo en organismos sociales y en él establece algunas características que debe poseer un líder para ser efectivo:

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.
- Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.
- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.
- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización

o grupo.

- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.
- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación.

Enfocado en el tema del liderazgo social -que tiene sus propias complejidades- Carreras y coautores (2009, 49), refieren características que el propio sector (de ONG) ha considerado más habituales en los líderes:

- Competentes en comunicación.
- Poseen empatía, modestia y generosidad.
- Usan sus habilidades para inspirar y motivar.
- Saben escuchar y entender las posiciones y opiniones de otras personas, en oposición total a la arrogancia.

En ambas posturas, se pueden destacar algunos rasgos e ideas, que manifiestan la tendencia actual del liderazgo, enfocado sí a resultados, pero tomando en cuenta la sensibilidad humana de los equipos de trabajo. Tal y como se ve en el liderazgo deportivo, el líder se convierte en un coach o manager, que prepara en el conocimiento del trabajo, prepara un entorno y ambiente para éste, estudia al rival (la competencia), marca el campo de juego y deja que su equipo desarrolle su talento (Blanchard, 1997).

Hasta ahí más o menos, tenemos una panorámica básica del liderazgo y las características del líder, pero falta acotar dos cosas: ¿quiénes ejercen y dónde se ejerce el liderazgo? La segunda cuestión es sumamente sencilla de responder: en cualquier conglomerado humano.

La primera no lo es tanto, dado que por la tradición cultural mexicana, en donde existe discriminación y hasta racismo, donde algunas personas viven la cultura de los privilegios y los abusos, es común que se tenga una tentación enorme por ejercer liderazgos autoritarios, y es común también que las personas se sometan a éstos, perjudicando lo que pudiera ser un círculo virtuoso de

liderazgo.

Escuché recientemente a Carlos Kasuga Director de Yakult México, dictar una conferencia sobre liderazgo. En ella puntualizaba algo muy simple: el mexicano está acostumbrado a obedecer ("mande usted"), siempre dispuesto a recibir órdenes, y nos refería en cambio que el japonés nunca va a decir "mande", ni menos se va a humillar, "es un hijo del sol naciente".

El liderazgo es un asunto no sólo de poder, es también un asunto de autoridad. Quien no tiene autoridad reconocida por un equipo de trabajo podrá imponerse a base del miedo o de la necesidad de un empleo, pero no logrará resultados permanentes, y en cuanto voltee la espalda, se puede llevar desagradables sorpresas.

Un líder no es un gendarme o un militar, un policía o auditor que está cazando errores. Un líder es un facilitador, coach y maestro, una persona que apoya a su equipo de trabajo (personas) para lograr resultados permanentes basados en la confianza. La organización Great Place to Work establece tres aspectos centrales para generar un liderazgo basado en la confianza, que no tienen desperdicio, ellos son: la credibilidad, el respeto y la imparcialidad (GPTW, 2010), abundaré en ellos..

La credibilidad evalúa la manera en que comunican los planes de la empresa y el cómo delegan funciones. El respeto se origina cuando los colaboradores se sienten respaldados por la organización y tienen la posibilidad de tomar decisiones basados en ese respaldo. La imparcialidad, por su parte, es la manifestación de equidad en la asignación de esfuerzos y retribuciones, así como la ausencia de favoritismos al momento de premiar a los empleados.

III. Liderazgo ético

Tomando en cuenta lo señalado en el apartado anterior, es que llegamos al punto toral del presente artículo: *la necesidad de un liderazgo ético*. Si tomamos en

cuenta las características que se promueven como necesarias en un líder y las integramos con la visión de éste como un líder formador de equipos basados en la confianza, transitamos por áreas cercanas a los modelos participativos de liderazgo, donde la persona es el centro.

Cabe señalar que no está peleada la búsqueda de resultados en las organizaciones y equipos de trabajo con un trato respetuoso, ni el pretender guiar un liderazgo humanista con la consecución de utilidades.

Pero volviendo al tema que nos ocupa, ninguno de los autores referidos mencionó el tema ético, quizá por darlo por sentado, o porque en sus sociedades no está presente el problema como en otras.

Sin embargo es claro que la ética debe permearse también a la gestión de empresas. Un líder puede tener muchas tentaciones y muchos intereses, pero en tanto que sea líder de una organización, debe armonizar los suyos propios con los de la organización para la cual colabora.

Muchas empresas han optado por la firma de Códigos de Ética como un medio de establecer pautas de conducta que den confianza a inversionistas y dueños, pero en el día con día, en la gestión organizacional, la presión por resultados puede derivar en conductas inapropiadas o liderazgos autoritarios que destruyen la confianza. La inversión en ética es una inversión a largo plazo.

Para ello, el líder debe convertirse más que alguien orientado a los valores en alguien orientado a las virtudes. Carlos María Moreno (2001, 7) nos propone una visión ética del liderazgo, manifestando que el líder debe poseer al menos cuatro virtudes: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Las cuatro "han de guiar el liderazgo ético porque están fundamentados en la persona (directivo líder y ético) y (éste) se dirige a personas".

En este caso, describiré lo que el autor nos comenta:

- Prudencia: Ha de regir nuestra conducta, presente en todas las actuaciones.
- Templanza: Tener ánimo sereno, equilibrado para transmitir serenidad en

una empresa, de que las cosas se hacen de la mejor manera posible.

- Fortaleza: Como virtud de ánimo, donde el líder se mantiene de pie aunque los demás desfallezcan.
- Justicia: Los colaboradores han de percibir que el líder es justo. Si la justicia está presente en la dirección, se gana credibilidad con los colaboradores. Cuando hay arbitrariedad y prepotencia, se pierde la posibilidad de llevar a los equipos de trabajo al éxito.

Así las cosas, es de entenderse que un adecuado desempeño del liderazgo ético, se desarrolla fomentando éstas virtudes. Transitar por el camino del liderazgo ético, del liderazgo basado en la confianza y del liderazgo participativo puede ser un camino arduo, pero a la larga, las recompensas obtenidas pueden ser mayores.

Conclusiones

La ética en el liderazgo no es un tema nuevo, ni tampoco uno arduamente estudiado. Conducir organismos de un modo ético, participativo y basado en la confianza, debe ser un modelo permanente de ejecución del liderazgo.

Nadie tiene todas las respuestas, y es sabido que el efecto sinérgico de un equipo bien motivado, tratado con respeto y justicia, puede producir efectos positivos permanentes en los resultados de una organización.

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. Garantizar resultados 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.

Si un líder transmite desconfianza, o le da a entender a sus colaboradores que

es superior y que no confía en ellos, es seguro que buscarán la manera de hacerle tropezar, para bajarlo del Olimpo y recordarle que como ellos, es un mortal.

Un verdadero líder no requiere aspavientos ni amenazas, mentiras ni inequidades. Un buen líder sabe comunicarse y sobre todo, dar testimonio con su ejemplo. Mientras más líderes virtuosos se puedan generar, las organizaciones sociales tendrán garantizada su supervivencia.

El liderazgo ético no debe ser una asignatura olvidada, debe convertirse en el faro que guíe el actuar de las organizaciones del mañana.

Referencia bibliográfica

Blanchard & Bowles. Gung ho!. New York : Harper Collins.

Carreras (2009). Líderes para el cambio social. Barcelona: PWC - URL

Gobierno de Chile (2001) Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Recuperado del sitio web: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf> el 5-05-13.

GPTW (2010). La confianza, un activo altamente rentable. Recuperado del sitio web: http://www.greatplacetowork.com.uy/storage/documents/Publications_Documents/Articulo_El_Observador_18-04-2010.pdf el 5-05-13.

Moreno, Carlos (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. Papeles de Ética, Economía y Dirección nº 6. Recuperado del sitio web: <http://www.duoc.cl/etica/pdf/fet00/material-apoy/Liderazgo-y-virtudes.pdf> el 5-05-13.

Televisa (2013). Descubren el gen del liderazgo. Recuperado del sitio web: <http://noticierostelevisa.esmas.com/especiales/549321/descubren-gen-del-liderazgo/> el 5-05-13.

Yarce, Jorge (S/F) ¿Qué es el liderazgo?. Recuperado del sitio: http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf el 5-05-13.