



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

Esta es la segunda publicación del programa CAMPUS de la Organización Universitaria Interamericana, cuenta con el apoyo económico de la Universidad Técnica Particular de Loja y se orienta en la línea estratégica de Espíritu y Valores en la Universidad del siglo XXI.

CAMPUS: Universidad del siglo XXI

Esta segunda edición de las publicaciones del programa CAMPUS ha sido preparada para usted señor lector.

Director

Roberto Beltrán

Coordinación

Ana Ojeda

Edición

Jhoana Córdova

Diseño y diagramación

Ediloja

Autor

Dr. Ángel Rodríguez

Doctor en Bioética por la Universidad de Europa
(Pontificio Ateneo Regina Apostolorum) Roma.
2009.

Sede CAMPUS

Universidad Técnica Particular de Loja

Dirección: San Cayetano Alto/Loja – Ecuador

Apartado Postal: 11-01-608

Teléfono: (593-7) 2587809 (593-7) 2570275

Extensión: 2971-2975 – Fax: (593-7) 2587809

Esta publicación CAMPUS, es de absoluta responsabilidad de sus autores, la misma ha sido autorizada por su autor intelectual, y ha sido preparada para ésta edición. No puede ser reproducido sin autorización de sus editores.

Índice

Introducción	
¿Qué es el liderazgo?	
¿Debe ser ético el liderazgo?	
Valores y virtudes en el liderazgo personal y de la organización de la empresa	
Liderazgo ético y valores en la universidad	
Modelos de liderazgo.....	
Conclusiones	



El Programa CAMPUS de la Organización Universitaria Interamericana, nace con la misión de contribuir a la construcción de espacios comunes de educación superior. Un ideal que demanda el desarrollo de una serie de iniciativas que tienen relación con la cooperación académica, con el resultado de otras realidades, y sobre todo, con la reflexión permanente de académicos en torno a diversos temas que son parte del quehacer universitario y del compromiso de la universidad en el desarrollo de una sociedad que demanda una ciencia con conciencia.

Lo que usted podrá leer en ésta publicación, es el aporte de un experto estudioso de las ciencias éticas aplicadas al ámbito universitario, el Dr. Ángel Rodríguez, que aceptó compartir con nosotros su experiencia y su propuesta. Esperamos sea del agrado del lector, que despierte dudas e inquietudes y que contribuya a la reflexión sobre la Universidad y su misión en el mundo global que aprecien al líder y sus características dentro del mundo universitario.



CAMPUS quiere agradecer al autor de este texto, pues desde hoy hace parte de este caminar, estamos convencidos que la difusión de las ideas sobre la Universidad es una herramienta fundamental en la construcción de un espacio común de educación superior, que incluye no solo a instituciones, sino a gobiernos, organismos públicos y privados y, sobre todo, a quienes han depositado en la Universidad el destino de sus vidas.

Loja, abril de 2012.

**Roberto Beltrán Zambrano,
Director Ejecutivo de CAMPUS.**



Liderazgo ético y valores

Ángel Rodríguez Guerra^{1,2}

Introducción

Es objetivo de este trabajo, desde el punto de vista de los valores universitarios, el promover un desarrollo cultural ligado a la formación profesional, que integre ciencia y tecnología en una perspectiva hondamente humanística, con un fuerte contenido ético y ontológico. Formar hombres y mujeres de ciencia y de conciencia haciéndoles, desde esta perspectiva, buenos profesionales, científicos y personas cultas.

1. ¿Qué es el liderazgo?

El concepto de “líder” proviene del término inglés “leader”, que significa “guía”. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el líder es la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Es la persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas.

El líder debe distinguirse del resto de los empleados de la organización por su empeño en utilizar, en su trabajo diario, los valores, virtudes y principios constitutivos de su ser humano. Ejercicio en acto de valores como, el respeto, la generosidad, la paciencia, la dignidad, la capacidad de escucha, la humildad y la ejemplaridad, entre otros.

1 Profesor Principal de la Escuela de Medicina de la Universidad Técnica Particular de Loja.

2 Miembro del Grupo sobre Compromiso Social de Espíritu y Valores del Programa Campus de la Organización Universitaria Interamericana



Antes de dirigir a los demás ejerce sobre sí mismo, en su vida moral, un verdadero liderazgo reconociendo sus limitaciones y capacidades, pero no se conforma, es persona con afán de superación, que predica con el ejemplo y no se deja amedrantar por el error. El líder establece metas tanto personales como profesionales proporcionadas a sus capacidades, lo que le lleva a tener éxito en ellas. El liderazgo por el hecho de ser ético tiene que estar fundamentado en virtudes, tales como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. El líder tiene que ser también democrático en el sentido de conocer y practicar valores como el diálogo, la tolerancia, la solidaridad, el respeto hacia todos los seres humanos, reconociéndolos como iguales, libres y con los mismos derechos, pacifista, con fe y confianza en la capacidad de reflexión de las personas y finalmente, consecuente, esto es, coherente entre lo que dice, lo que piensa y lo que hace.

Autores como Bennis³ y Burns⁴ citados por Echaniz⁵, piensan que el liderazgo es difícil de definir, seguramente porque el líder no se elige a sí mismo sino que los que le eligen son los que le siguen y le hacen líder. Es verdad también que eso que les atrae, el carisma, no significa lo mismo para todos los seguidores pero eso no significa que no podamos definir el liderazgo.

A pesar de las dificultades conceptuales, parece innegable que los líderes son necesarios. Siguiendo de todas formas a Bennis⁶ podemos decir que “una persona sola puede vivir en una isla desierta sin lideraz-

3 BENNIS, WARREN, *¿Cómo llegar a ser líder?*. Ed. Norma, Bogotá, 1990, pág. 1 : “En cierto modo, el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve”.

4 BURNS, JAMES MCGREGOR., “Leadership”, Harper & Row, N. Yor, 1978, pag 1: “Aunque conocemos mucho sobre nuestros líderes, conocemos muy poco sobre el liderazgo... El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra”.

5 ECHANIZ BARRONDO, A., *¿Debe ser ético el líder?* en Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº. 6, 2001 Deusto. Bilbao. España. Pag. 2.

6 Ibid. pág. 12.



go. Dos personas si son totalmente compatibles probablemente podrían entenderse y aún progresar. Si hay tres o más, alguien tiene que asumir la dirección, o de lo contrario estalla el caos.” En todo grupo siempre hay quien asume las riendas, quien marca las pautas bien sea de modo formal, por la posición que se ocupa o informal, si no las responsabilidades se difuminan y los objetivos no se cumplen. Y esta es una experiencia que se tiene en todos los ámbitos: política, educación, amistades etc.

En el área de las Ciencias de la Dirección, parece que fue Chester Barnard el primero en poner de manifiesto la relevancia de la ética para el liderazgo. Lo comprobamos en su célebre obra *The Functions of the Executive*, cuya primera edición es de 1938, donde sostiene que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica y otra ética, o “de responsabilidad”. Tanta importancia otorga a esta segunda dimensión que llega a escribir que “las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas (...). Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya”⁷

A partir de los años cincuenta el interés de la investigación se ha centrado más bien en la técnica y en la ciencia de carácter experimental, mostrando, cada vez más, una especie de desprecio por el ámbito experiencial o vivencial del ser humano, algo así, como si lo único que fuera verdadero sea lo que en el ámbito de lo medible, cuantificable, de las ciencias de la naturaleza está sujeto al método experimental: todo lo demás es pura opinión (doxa).

7 BARNARD, C.I., *The Functions of the Executive*. Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA. Citado por MARCO PERLES, G. S., *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 5, 2.000. pág. 3-11 Departamento de Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia.



Joseph Rost⁸ reunió ¡doscientas veintiuna definiciones! del término “liderazgo”. Después de revisarlas, se descubre que todas estas definiciones hacen referencia a un hecho sólo: cómo una persona influye en sus seguidores y como éstos influyen en la persona hasta convertirlo en líder. O como dice Marco Perles, cómo una persona logra que otras hagan algo. Donde sí habría alguna diferencia entre definición y definición es en el modo como los líderes motivan a sus seguidores y en quien tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización, como por ejemplo el líder puede inculcar su voluntad en los seguidores hasta el punto de lograr su obediencia, respeto, lealtad, cooperación y demás valores.

Si bien no existe una definición de liderazgo ampliamente compartida, siguiendo a Echaniz⁹, vamos a señalar los componentes que, según Pascual Pacheco¹⁰ sobresalen en dicho concepto y que la investigación en este campo ha puesto de manifiesto:

Influencia. Para la mayoría de los autores, incluida Echaniz, el liderazgo es un proceso de influencia. Casi todos los autores señalan este rasgo, aunque con diferentes matices. Podríamos definir la influencia como la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección deseada.

Antes de hablar de influencia, habría que decir que lo primero que se produce es un acto de compenetración a nivel de esencia. En el ámbito del amor de pareja, por ejemplo, no se empieza a seguir a una persona porque ya se conoce todo de ella sino porque en un momento determi-

8 ROST, J., *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York, 1.991, p. 102.

9 ECHANIZ, A. *Ibid.*

10 PASCUAL PACHECO, R. *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Univ. De Deusto, Bilbao, 1987, págs. 22-38.



nado se pone de manifiesto, algo de esa persona que siempre me gustó y me compenetro con ello y empiezo el camino, hasta el punto que puedo llegar a idolatrarla, inmediatamente después viene el proceso de influencia que esa persona va a tener sobre mí. Estos dos hechos tienen fundamento común, la idealización de alguien o de algo. Un ideal no es otra cosa que una idea pasada por el éxtasis, como dice Rielo. Una idea, que pasada por la contemplación, se convierte en ideal.

Hacer notar que hay muchos líderes con carácter temporal, éstos son seguidos por lo que hacen o por lo bien que hacen algo, es el caso de los deportistas, apenas llegan a esa edad en la que no pueden dar lo que daban de jóvenes vienen completamente olvidados, sin embargo, mientras hacen ganar al equipo son idolatrados.

Para entender lo que es el liderazgo no basta entonces, con hablar de influencia. En toda interrelación hay influencia entre las partes. Para que exista liderazgo debe haber un “algo más”. Ese ‘algo más’ es lo que hace que unos sean líderes y otros no, y que los que no tienen esa capacidad no lleguen a serlo jamás¹¹.

Individuo-grupo. Unos cuantos autores dicen, que el liderazgo es consecuencia de unos rasgos de personalidad, es decir, que no es función ni del grupo ni de la situación. Otros autores, por el contrario, ven el liderazgo como una característica exclusiva del grupo. Hoy la experiencia nos dice –y esto está todos los días en los medios de comunicación– que tanto grupos como individuos pueden ser líderes, aunque sólo sean líderes temporales. Tenemos, tanto grupos musicales como equipos deportivos que son líderes, los estadios se llenan sea con un partido del Real

11 ECHANIZ, Ob. Cit. p. 2.



Madrid o del Barcelona que con un concierto rock, y así, en el mismo orden encontramos individuos que son líderes para sus seguidores.

Sin embargo, como ya expusimos antes, no nos parece que haya que elegir entre una u otra posición. Los dos son fuente de liderazgo. Ahora bien, si al hablar de grupo estamos hablando de los seguidores que hacen que alguien sea líder, entonces, no se trata de elegir entre el individuo o el grupo, hemos de considerar que el liderazgo no se entiende sin el grupo. Pacheco¹² nos dice que el grupo actúa activamente sobre el líder: “El liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo”. La comunicación e influencia bidireccional líder-grupo es básica, siempre entendiendo que aquí también hay grados. Este hecho marca un salto cualitativo en la concepción del liderazgo, ya que supone que lo que marca la eficacia del liderazgo no reside sólo en las características personales del líder, sino que también es fruto de la interrelación con el grupo. En definitiva, el liderazgo ‘está en los ojos de los seguidores’¹³.

Hagamos un “corte analítico” para entender mejor lo que estamos diciendo, separemos las dos nociones “líder” de “grupo”, ¿qué líder sería ese que no haya nadie que le siga y cómo un “grupo” podría tener poder, objetivos comunes, valores comunes si no tiene un líder que aglutine los mismos?.

Nos vamos a servir del esquema de Echániz, para desarrollar estos tres elementos del liderazgo personal y empresarial:

12 ASCUAL PACHECO, R. *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Univ. De Deusto, Bilbao, 1987, pág. 30.

13 ECHANIZ BARRONDO, A., Ob. Cit. pag 3.



Poder. El poder es una clara fuente de influencia. Es clásica la distinción entre el poder del cargo y poder personal (o entre poder y autoridad). El poder del cargo es aquél derivado de la posición que se ocupa en la organización. La posición lleva asociados estatus, roles, responsabilidades, y recursos que gestionar, todo lo cual otorga poder. El poder personal (autoridad), sin embargo, procede de las cualidades intrínsecas de las personas y de su modo de relacionarse.

El liderazgo es poder en ambos sentidos, aunque tiene que ver especialmente con el poder personal, ya que trasciende lo que es la posición jerárquica. La palabra poder suele tener connotaciones negativas, puesto que se identifica con explotación y manipulación de los otros. Por esta razón, en muchas organizaciones se ha menospreciado el tema del poder, que es esencial para el liderazgo. No se trata sólo de ejercer poder, sino que se debe prestar atención a las necesidades y aspiraciones mutuas - del líder y de los colaboradores¹⁴.

Objetivos. El liderazgo va unido a la consecución de objetivos. En la historia de las organizaciones humanas, y en especial de las empresariales, habitualmente se ha dado una clara lucha y oposición entre los objetivos de dichas organizaciones y los de las personas que las componen. Hoy día este hecho está cambiando. El presente y el futuro del liderazgo empresarial pasan por la formulación y consecución de los objetivos de todas las partes implicadas en la organización. El trabajador ya no puede ser un mero fin para lograr los objetivos de la empresa, debe poder desarrollarse personalmente a través de su trabajo. De los dos grandes capitales de que dispone una empresa, los seres humanos y los medios técnicos, científicos, materiales etc. el más importante, ese que puede

14 Ibid.



salvar a la empresa de la quiebra, no son los medios sino los seres humanos, por eso no sólo es importante que el trabajador se realice haciendo su trabajo, sino que la empresa logre, por la vía de un auténtico liderazgo, que el trabajador se enamore de los fines de la empresa y los haga suyos.

Valores. Cuando hablamos de liderazgo es imposible eludir el tema de los valores. Si, como acabamos de decir, el liderazgo va unido a la consecución de objetivos, al uso del poder, al ejercicio de influencia, no podemos olvidar que en todo ello hay implícitos valores, que, además se jerarquizan y se da prioridad a unos sobre otros - de forma explícita o implícita. En este sentido diríamos que el liderazgo es clave en la creación y transmisión de valores.

A estos componentes nosotros añadiríamos la transparencia, la confianza, la responsabilidad y la ejemplaridad, el líder es un modelo de conducta. Por su visibilidad y su posición marca el tono ético de su ámbito de influencia. Sus convicciones y su compromiso con las mismas serán un ejemplo a seguir. Y de aquí que entendamos que la dimensión ética es fundamental.

Para terminar con lo que entendemos por liderazgo, quisiéramos resaltar una idea que ya hemos señalado, el liderazgo 'está en los ojos de los seguidores.' Nadie es líder porque se propone serlo, sino porque los demás le reconocen como tal. El liderazgo es un fenómeno de atribución, son los otros los que nos atribuyen el liderazgo. Un poco más adelante comentaremos qué componentes son los que hacen que otros nos atribuyan el liderazgo.



2. ¿Debe ser ético el líder?

Hoy, encontramos líderes en todos los campos, unos éticos y otros no éticos. Líderes en la música juvenil que los valores que transmiten son más bien antivalores, sea en la letra que en las formas de transmitir el mensaje. Encontramos líderes en gerencia empresarial, muy seguidos por aquellos que tienen intereses afines –esto es muy televisivo- para los cuales lo importante son los fines, las ganancias, incluso aceptando mucha espectacularidad en los medios para conseguirlo, culto a la personalidad etc., pero, frecuentemente ni los medios ni los fines son éticos; para conseguirlos se pasa por encima de la dignidad humana y de los derechos humanos.

No es difícil hoy, oír hablar del Liderazgo de una Facultad de Medicina. Este puede ejercerse teniendo en cuenta los valores que regulen ese liderazgo, y por tanto pensando primero en los seres humanos como capital primero de esa empresa o pensar en el liderazgo buscando solamente el ser mejores que las demás Facultades de Medicina, exitistas en lo tecnológico y en lo científico, esto es, dedicarse con éxito a curar huesos, tejidos, nervios, órganos etc. olvidándose que debajo de éstos hay una persona humana.

Ahora bien, el liderazgo ético adquiere relevancia en este momento como una necesidad de recuperar los valores humanos perdidos por causa de la dispersión ética del corazón humano. Es este un momento de nuestra historia en el que hablándose tanto de derechos humanos, de dignidad humana y de valores, la vida del ser humano transcurre más en lo infrahumano que en lo verdaderamente humano, su carácter eminentemente sobrenatural. Tenemos hoy la tendencia a convertir en



derechos humanos desviaciones como el individualismo edonista o el estrabismo que se observa en mucha conducta instintual.

Incluso, lo que es legal no siempre es ético ni moral (aborto, eutanasia, FIVET, etc.) El que una persona o entidad esté actuando legalmente no significa que la persona o entidad está también actuando ética o moralmente. La legalidad o legitimidad puede reflejar solo el estándar mínimo de conducta que la sociedad permite.

El liderazgo ético es necesariamente antropológico aunque parezca una tautología. Antropológico porque toma como referencia primera y última al propio hombre, a la persona. Antropológico porque lleva al liderazgo a la raíz de la condición humana. Sólo desde el profundo respeto a la persona es posible entender el liderazgo ético. Habitualmente, se nos llena muy pronto la boca con afirmaciones del tipo: “las personas son la clave de la empresa”, “las personas son nuestro activo más importante”, “el corazón de la empresa”...Y aceptamos de buen grado que sea, realmente así, que son afirmaciones que van más allá de las buenas intenciones. Estaríamos de acuerdo. Pero la pregunta a resolver sería: ¿a qué concepción de persona nos estamos refiriendo?, ¿qué subyace a nuestro concepto de persona? , ¿qué contenido le damos? En definitiva, ¿cuál es nuestra noción de persona? El liderazgo ético debería estar fundamentado en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos, propios del hombre¹⁵.

Han sido muchas las definiciones dadas del ser humano desde la filosofía griega: animal racional, político, social, de trabajo, lingüista, estructural, proletario y tantas otras. Todas estas definiciones son aspectuales,

15 MORENO PÉREZ, C.Mª., *El liderazgo ético fundamentado en virtudes*. En Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 6, 2001, pág. 6.



hablan de un aspecto del ser humano, ni una sola ni todas juntas dan razón del ser humano, todas dejan fuera un inmenso campo de valores sin definir. Rielo se aparta de las concepciones tradicionales que definen al ser humano por una de sus características. Pero la persona no es un concepto abstracto e informe, así como ha quedado larvado en las distintas filosofías. Si hemos de definir integralmente a la persona, no podemos hacerlo recurriendo a la persona en sí misma o a un aspecto de la misma¹⁶. Algo hay en la persona que es irreductible a ser manipulada por leyes físicas y químicas: este “algo” es lo que hace a la persona “más que materia”. La capacidad, por otra parte, del ser humano de establecer unos derechos y su obligación ética de cumplirlos y hacerlos cumplir confirman, por ejemplo, esta irreductibilidad de la persona a un materialismo ingenuo o moderado. Este actuar existencial es el ejercicio de la capacidad potestativa de la persona humana que, abierta al absoluto, por el mismo absoluto, encuentra, sin embargo, su limitación en los procesos biológico, psicológico, ambiental, social etc..

Estas limitaciones reales del ser humano no anulan, en absoluto, su capacidad potestativa, que es, precisamente, lo que hace a la persona “más que psicología”, “más que ente moral”. ¿Qué es, en definitiva, este “ser + que” materia, psicología, moral, sí mismo? Dicho de otro modo, ¿qué es lo que constituye al ser humano como persona, sin caer en expresiones abstractas como “persona en cuanto persona”?

La persona humana, entonces, no puede definirse por una pseudo-relación tautológica ni por algo inferior a su constitutivo esencial, sino en orden a algo transcendente que satisfaga su aperturidad transbiológica,

¹⁶ RIELO PARDAL, F., “*Hacia una Nueva Concepción Metafísica del Ser*” y “*Concepción Genética de lo que no es el Sujeto Absoluto*” publicadas en *¿Existe una Filosofía Española?* y en *Raíces y Valores Históricos del Pensamiento Español*, E.F.R., Constantina, Sevilla (1988 y 1990 respectivamente). Y Rielo, F. *Tratamiento Sicoético en la Educación*, E.F.R., Nueva York (1996).



ética, social... este aperturismo no puede ser satisfecho, sino en relación con un Alter Transcendens que, creándole y formándole, inhabita con su divina presencia su constitución profunda. Podría objetarse que hemos quedado atrapados dentro de un ámbito teológico, o, cuando menos, teodiciente. La objeción sería válida si estuviéramos bajo el supuesto referencial de la identidad: tautologizadas la metafísica y la teología, no tendrían ninguna posibilidad de encontrarse. Sin embargo, la concepción genética¹⁷ de Rielo, es aperturismo. Está claro que, en este sentido, la metafísica, si no quiere quedarse vacía, no debe despojarse de su contenido teológico; lo mismo podría decirse de la teología: si esta quiere tener significación existencial, no debe despojarse de la metafísica: metafísica y teología son, ciertamente, inseparables. Debe, por tanto, considerarse la constitución de la persona humana definida no por “algo”, sino por “alguien absoluto”.

Para Fernando Rielo, la persona humana se halla estructurada por un espíritu psicosomatizado, “inhabitado” por la divina presencia constitutiva¹⁸. Rielo prefiere la expresión “espíritu psicosomatizado” a “espíritu encarnado”. El espíritu humano es la sede del yo que asume la complejidad de funciones de la psique con su integral somático. Psique y cuerpo forman con el espíritu la unicidad del ser humano en el que el espíritu es el principio rector. La misma concepción genética del principio de relación es la que asiste a la persona humana, la biología está abierta a la

17 Entendemos aquí por “genética” en el sentido dado por Rielo. Lo genético es, lejos del procesualismo piagetiano, lo relativo al origen, constitución y desarrollo de la vida en sus variadas manifestaciones: biológica, psicológica o moral, espiritual u ontológica y metafísica. La “forma como se da la vida” es estudiada, según estas manifestaciones, por la concepción genética de la metafísica, ontología, moral... sin que estas sean compartimentos estancos, antes bien realidades abiertas entre sí: el ser humano no es un compuesto de tres realidades comunicables, cuerpo, psique, espíritu, antes bien, abiertas de tal modo que el espíritu asume una psique con su cuerpo, esto es lo que se quiere decir con la expresión “espíritu encarnado”. Rielo prefiere la expresión “espíritu psicosomatizado”.

18 La distinción entre cuerpo, alma y espíritu está admitida por la tradición cristiana. Numerosos son los textos de las Sagradas Escrituras, del Magisterio, de los místicos y de los Doctores de la Iglesia, que hablan de la distinción entre espíritu, alma y cuerpo. Algunos ejemplos representativos son: 1 Tes. 5, 23; Heb. 4,12; *Catecismo de la Iglesia Católica* 202, 367; Fray Luis de León, *De los Nombres de Cristo, Libro II, Príncipe de la Paz*; Santa Teresa de Jesús, *Libro de la Vida*, Cap. 34,15; *Moradas Séptimas*, 1, 11; *Relaciones* 5, 11; 29, 1.



psicología, la psicología está abierta al espíritu y éste al Sujeto Absoluto por el mismo Sujeto Absoluto. Sin esta apertura no habría modo, por ejemplo de que el espíritu humano echando mano de su potestad ontológica pueda poner orden a desorden mental y afectivo que padece el ser humano en sus facultades y en su psicología.

El ser humano está, por tanto, estructurado para relacionarse transcendentalmente —implícita o explícitamente— con Dios y con sus semejantes. Esta concepción mística del hombre hace a la persona humana abierta y ontológicamente coloquial con Dios, quien, inhabitando constitutivamente en el ser humano, se constituye con el ser humano, en único modelo antropológico, epistemológico y ético¹⁹. La divina presencia constitutiva es, quiérase o no, como el sol o la lluvia que se da, gratuitamente, a buenos y malos, a justos e injusto²⁰. Todo lo que de bueno, de verdadero y de bello hace el ser humano, sea sin credo o del credo que fuere, es una acción sinérgica de Dios y del hombre, siempre con la iniciativa divina. El humanismo, y con ello la historia y la cultura, es + que lo humano en cuanto humano: es una verdadera “teantropía”, esto es, la acción de Dios en el ser humano con el ser humano. Hay que partir, por esta causa, de una concepción mística de la historia, de la cultura, de la sociología, de la ética.

Si el líder que es persona, no se fundamenta en virtudes y valores, va en contra de la condición humana, por tanto, de su propia condición, de sí mismo. Si va en contra de sí mismo, ¿a quién liderará? Y, sobre todo,

19 RIELO, PARDAL, F., , *“Hacia una Nueva Concepción Metafísica del Ser”*, p. 132; para la cuestión epistemológica ver *ibid.*, pp. 132-36; para la cuestión ética ver *“Concepción Genética de lo que no es el Sujeto Absoluto”*, pp. 130-134.

20 La elevación por Cristo de esta divina presencia constitutiva al ámbito de la gracia santificante pertenece exclusivamente al orden sobrenatural revelado.



¿cómo ejercerá su liderazgo? El liderazgo no es único pero es personal, en tanto y cuanto se ejerce desde la persona y hacia las personas²¹.

Así las cosas estoy de acuerdo con Echaniz, A.²²: el liderazgo o es ético o no es verdadero liderazgo. Las relaciones a todos los niveles están basadas en la confianza, como afirma Adela Cortina²³: “En la confianza no se confía, la confianza se gana a pulso en la vida cotidiana realizando actos dignos de ella, se la ganan las organizaciones e instituciones incorporando hábitos éticos, que ya van formando parte de su carácter, de su *êthos*”. Si los fraudes, la corrupción, los sobornos, la falta de ética en definitiva fueran la regla y no la excepción ¿cómo serían las relaciones comerciales e incluso nos atreveríamos a decir las relaciones personales? ¿Cómo sería la relación entre el médico y su paciente, entre el empresario y sus obreros, entre el profesor y su alumno? ¿Cómo sería la relación entre los esposos e incluso los amantes, si la mentira estuviera a la base de esa relación y no el amor y el respeto por el otro? Todos saben cuanto duele la traición y la mentira en el campo del amor de pareja. Esta falta de ética en estos actos tan especiales expresan cuan enfermas están todas las relaciones humanas, incluso la relación con Dios. El ser humano está enfermo en aquello que le es más precioso, intrínsecamente constitutivo, eso sin lo cual no podrá vivir: el amor. La ecuación es exacta: muerte del amor muerte del hombre con su libertad. “Vivimos en un mundo donde el amor mismo es condenado: lo llaman debilidad, cosa que hay que superar. Algunos dicen: “ El amor no tiene importancia, hay que desarrollar más bien sus fuerzas; qué cada uno se vuelva tan fuerte como pueda; ¡y que la debilidad perezca! También dicen que la religión cristiana con

21 MORENO PÉREZ, C.M^º, Ob. Cit. pág. 5.

22 Cfr. ECHANIZ BARRONDO, A., *¿Debe ser ético el líder?* en Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº. 6, 2001 Deusto. Bilbao. España. Pág. 8.

23 CORTINA, A., *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Ed. Taurus/Pensamiento, Madrid, 1998, pág. 101.



sus sermones sobre el amor, es del pasado... Es así: os vienen con estas doctrinas, y hasta encuentran a gente que las adopta voluntariamente. El amor es desconocido: “ el Amor no es amado “ decía en su tiempo San Francisco de Asís; ¡y algunos siglos más tarde en Florencia, santa María Magdalena de Pazzi tocaba las campanas del monasterio de su Carmelo para que el mundo supiera lo bello que es el Amor! La naturaleza es más fuerte que la filosofía. Que una filosofía condene y rechace el amor y lo llame debilidad, el testimonio viviente del amor renovará siempre su fuerza para conquistar y cautivar los corazones de los hombres”²⁴.

No obstante, hay escuelas que no se plantean explícitamente si el líder debe ser ético o no, es el caso del liderazgo carismático. Carisma es una palabra griega que significa don divino. A los poderes que no se pueden explicar claramente por medios lógicos se les suele denominar carismáticos. El liderazgo carismático sería: la habilidad para influir en los seguidores basada en un don y en unos poderes que escapan al entendimiento. Mucha gente identifica liderazgo con liderazgo carismático. Al pensar en líderes normalmente nos fijamos en personajes (Hitler, Gandhi,...) que comparten esta característica, ese ‘no sé qué’ que suelen decir algunos cuando se les pregunta en qué consiste el liderazgo, sin embargo cuan lejos está la obra de Gandhi por la cual entregó su vida, incluso físicamente y la obra de Hitler que para hacerla quitó la vida a millones de seres humanos, personalmente y a través de sus seguidores. Quizás sea ésta una distinción que nos puede otorgar una definición: El líder auténtico entrega vida, física y moralmente a través del ejercicio de las virtudes teologales y morales, el líder inauténtico quita vida a los demás para sí, haciéndolos esclavos de su ego, por la vía del ejercicio de la mentira, la deshonestidad, la desconfianza, etc.

24 BRANDSMA, TITO, carmelita holandés, mártir (1881-1942) *Invitación al heroísmo en la fe y el amor.*



La pregunta “¿qué es un buen líder?” es, hoy en día, central en muchos debates públicos sobre el liderazgo. Y es que queremos que nuestros líderes sean eficaces y éticos. Este conflicto entre eficacia y ética es patente en el denominado “dilema de Hitler”. La respuesta a la pregunta: “¿fue Hitler un buen líder?” resulta afirmativa, si definimos al líder como alguien eficaz a la hora de aglutinar a un gran número de personas para realizar una tarea. La respuesta es negativa si la tarea es inmoral y/o si se ha llevado a cabo utilizando medios inmorales. En otros términos, el liderazgo no consiste solamente en la eficacia. Su calidad también depende de la ética de los medios y los fines de las acciones que emprende. Por ejemplo, el héroe popular Robin Hood utiliza medios inmorales para lograr fines moralmente dignos –roba a los ricos para dárselo a los pobres. La mayoría de nosotros preferiría, de todas formas, tener líderes que hacen lo correcto, de la manera apropiada, y por motivos adecuados²⁵.

Entonces, cuando hablamos de carisma cabe señalar que éste puede tener un ‘lado oscuro’²⁶. Por las características de los líderes carismáticos (magnetismo personal, visión, capacidad de desarrollar sentimientos de poder en los otros...) fácilmente podemos caer en la tentación de concluir que son los mejores y que éste es un estilo a imitar y desarrollar por todos los líderes. Hay un carisma que nace del bien constitutivo del ser humano y hay otro, presente en muchos líderes, enfermos incluso psicológicamente, que nace del mal, del mal hacer por deformación de la libertad. Los seguidores de estos líderes carismáticos ven reflejado en el líder el mismo mal que están padeciendo y deciden seguirlo. Este hecho no soluciona el mal que los aqueja, antes bien lo agrava, se apoyan los seguidores entre sí y todos en el líder para seguir haciendo lo que quieren

25 MARCO PERLES, G. S., *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 5, 2.000. pág. 3-11 Departamento de Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia.

26 Sobre este tema ver GEMMILL, U. y OAKLEY, J., *Liderazgo: ¿un mito social alienante?*, Capital humano, Nº 48, septiembre 1992, pp. 32-40; citado por ECHANIZ BARONDO, A. Ob. Cit. pág. 4.



y no lo que deberían hacer. Es decir, tanto líder como seguidores ejercen una antiética y un antivalor.

Las escuelas de antivalores, al parecer de Durand²⁷ suelen presentar alguna de estas características: a) individuos exitosos con incapacidad para tareas en común b) Egoísmo y falta de sensibilidad hacia los demás c) Política de la “mala” d) Falta de profesionalidad y seriedad e) Falta de preocupación por el bien común, así como por la tarea directiva y de liderazgo.

Cuando compramos algo, cuando firmamos un contrato, cuando establecemos una relación lo hacemos sobre la base de la confianza, la transparencia y la responsabilidad. Por la virtud de la justicia social asumimos una equivalencia de las contraprestaciones, una equivalencia entre lo que damos y lo que recibimos. Asumimos que la otra parte también actúa de buena fe. Y aún suponiendo que todo lo que acabamos de decir no fuera del todo exacto, ¿cuál es el escenario deseable? ¿cuál es el motor que puede cambiar las empresas e incluso el mundo de las relaciones humanas? Nosotros tenemos nuestra propia respuesta: la integridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, la ética que debe regir a aquellos que nos dirigen²⁸, en definitiva los valores y virtudes presentes en el espíritu de todo ser humano, de toda raza y cultura, de todos los tiempos, valores tan antiguos como el hombre mismo, porque le son intrínsecamente constitutivos en razón de la divina presencia constitutiva del Sujeto Absoluto en el espíritu humano.

27 DURAND J.C. *Liderazgo ético y valores en la universidad*. Maestría de Gestión Universitaria. Universidad de Mendoza, 2005.

28 Cfr. *Ibid.* Pag. 8.



No cabe duda que el tema del liderazgo ético, los valores, y la ética en su relación con una gran variedad de ciencias están de moda. Se tiene la impresión de que se piensa que anteriormente a la promulgación de alguna ley que empieza a regular la necesidad de la enseñanza en valores, éstos no hayan existido anteriormente.

La ética se ha puesto también de moda en la bioética, desde que Rensselaer Van Potter, se propusiera crear esta disciplina que integrara la biología, la ecología, la medicina y los valores humanos. Usó una sugerente imagen para unir ambos campos (la ética y la biología), hablando de la creación de puentes que permitan al hombre sobrevivir ante las amenazas -sobre todo ambientales-. A partir de los años setenta, la bioética, intentó regular éticamente la relación médico-paciente y el aspecto antiético de algunas conductas de la tecnología y sobretodo de las biotecnologías.

El concepto “ética” se ha puesto de moda. No hay hospital, sobre todo si es universitario que no tenga su comité de ética y aquellos que no lo tienen todavía lo están configurando, pero no hay tampoco ciencia o profesión humana que no se haya dado desde entonces una ética para tutelar los propios intereses. Si me refiero a la ciencia ahí tenemos materias obligatorias en muchas universidades, como ética y economía, bioética y derecho, bioética y ecología etc. etc. y si me refiero a las profesiones, tenemos, por poner algún ejemplo, a la ética o deontología médica, ética bancaria, ética y periodismo y si me refiero al tema que nos ocupa, el liderazgo en la educación, en las universidades, las visiones éticas se han multiplicado de acuerdo con los sistemas y modelos filosóficos que subyacen a éstas.



La idea de una ética que le fuera constitutiva al ser humano, en razón del modo como ésta ha sido explicada y exigida en el siglo pasado, ha sido rechazada progresivamente por un ser humano sediento de libertad tanto política como social, cultural y religiosa. El padre severo de las sociedades autoritarias europeas ha servido a veces como modelo de un Padre Celestial que ciertamente no encajaba ni con el Padre del Evangelio ni con la misericordia con la que el mismo Cristo lo manifestaba. El ser humano del siglo XX ha ido rechazando cualquier conducta ética que le viniera impuesta desde fuera y que no procedía de su libertad personal, elegida por el mismo.

El siglo XXI ha recibido esta herencia. En la filosofía griega se pudo hablar del ser humano como microcosmos, en el medioevo la vida y el pensamiento tenían más bien carácter teocentrista, en el siglo XVI, se da inicio a un humanismo, donde el hombre y Dios convivían aunque con una cierta inclinación al antropologismo. Los siglos futuros hasta el siglo XX y su modernidad se han caracterizado por un progresivo antropologismo que ha desembocado en la posmodernidad caracterizada por un existencialismo radical o lo que es igual, un antropologismo total. Pero el ser humano en razón de su constitutividad no puede vivir por mucho tiempo de espaldas a su conciencia. Es así que nacen una ingente cantidad de éticas en todos los órdenes. Al mismo tiempo que el ser humano se iba deshaciendo de imposiciones políticas, sociales y culturales se iba deshaciendo también de la opresión de una moral que no tenía en cuenta los atenuantes que le iba presentando la psicología humana.

Hay que decir, al mismo tiempo, que desde el punto de vista de la definición mística u ontológica del ser humano, que hemos expuesto en páginas anteriores, todos los seres humanos, educadores y educandos son personas en función de la divina presencia constitutiva del Sujeto Abso-



luto en el creado espíritu humano. Y por tanto es prácticamente imposible que la enseñanza haya adolecido totalmente de estos valores, lo que ha sucedido, más bien, es que, dominadas las sociedades democráticas por el materialismo de la razón, la idolatría personal, el individualismo hedonista y una libertad mal formada –entre otros- haya habido una egotización de esta divina presencia en el ser humano, pero de ninguna manera se ha podido prescindir de ella. Todos los seres humanos, aún los más ateos, agnósticos, indiferentes y deístas han tenido y tienen necesidad hoy y siempre, de creer, esperar y amar, tienen necesidad, aunque sólo sea a un nivel incipiente, de creer que el sol saldrá mañana, que la señora le será fiel o que el hijo terminará la carrera.

Muchos de los seres humanos de estas últimas décadas, han rechazado ideológicamente esta divina presencia en su espíritu y con ella el hecho de una ética constitutiva y escrita por el Absoluto en el espíritu humano, pero no han podido prescindir, de todas formas, de su constitutividad ontológica, en cuanto estado, forma y razón de ser en la que deja el Sujeto Absoluto a la persona humana en razón de esa divina presencia.

Es por esto que en el campo de la enseñanza, no obstante la imponente cantidad de sistemas pedagógicos, ha prevalecido latente ese rayo de luz que a todos ha iluminado y que ha hecho que no se desvíen del todo, otorgándoles a todos algo de verdad.



3. Valores y virtudes en el liderazgo personal y de la organización de la empresa

Queremos llevar a la práctica nuestros principios éticos para que estén presentes en nuestro trabajo. Para ello, nos tenemos que enfrentar con cuatro conceptos fundamentales: liderazgo, dirección, ética y persona. Estos cuatro conceptos planteados por separado convergen en uno sólo: persona²⁹.

Si el ideal va a ser un objetivo, la referencia ha de ser una dirección ética con liderazgo. En el caso contrario, su polo opuesto, sería una dirección sin ética ni liderazgo. En este segundo supuesto, nos cuestionaríamos si sería dirección. El abanico de respuestas es variado: “sí, pero una mala dirección...”; sí, pero una dirección ajustada a lo posible, a lo que hay...; o bien: “no, una dirección sin ética, no es buena dirección”. Existen, también, diferentes notables entre la dirección con liderazgo ético y la dirección sin ética ni liderazgo. Todos tenemos en mente, seguramente, una dirección ética sin liderazgo: directivos éticos que no lideran. La pregunta es, realmente, si son directivos. También sabemos de liderazgo, desde dirección, sin ética. En este supuesto, ¿hay liderazgo? La respuesta sería no. Una dirección ética está centrada en valores. Un liderazgo ético se fundamenta en virtudes. Son los valores, no la gente o los productos, los que definen una corporación y su cultura.”³⁰

Si como dice Aranguren³¹, la ética es forma de vida, carácter, entonces los valores no son pura abstracción teórica escritos en el papel, éstos forman el carácter de las personas, sean estos, ejecutivos o empleados.

29 MORENO PÉREZ, C. M^º, Ob. Cit. pág. 1.

30 Ibid. pag. 2.

31 ARANGUREN, J.L., *Ética*, ED. Alianza Universidad, Madrid, 1979, pág. 21-22. Citado por MORENO PÉREZ, C. M^º. pág. 2.



Por tanto forman parte vital de la vida de un líder, lo mismo que de una empresa. Como ya nos decía F. Rielo, el estado, forma y razón de ser en que deja al espíritu humano la divina presencia constitutiva es, entre otras estructuras y operadores, herencia de valores. Los valores por tanto están esculpidos en el espíritu humano, los seres humanos de toda nación, pueblo y raza, dan razón con su conducta de este hecho. Los valores, en las distintas sociedades pueden estar rodeados de formas culturales distintas, pero, la honestidad, por ejemplo, cuando estamos haciendo un contrato con ejecutivos chinos o alemanes tiene la misma exigencia: cumplir con honestidad y agrado dicho contrato.

A pesar de su indudable importancia, los valores plantean, en ocasiones, un escollo difícil de evitar. La dificultad es que puedan estar sujetos a “modas” o “necesidades coyunturales”. Los valores que responden únicamente al momento social desaparecen en cuanto cambian las circunstancias. Si cambia la sociedad, cambian los valores, pero si los valores son éticos la perspectiva varía ostensiblemente. Afirma Juan A. Pérez-López: “Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfecciona su capacidad de autogobierno, es decir, nada más ni nada menos que el uso de su libertad”³². Las virtudes responden a razones ontológicas son patrimonio del espíritu humano y por tanto en consonancia con la raíz fundamental de la persona.

“Por integridad me refiero al conjunto de estándares de honestidad moral e intelectual en que se basa la conducta de una persona. Sin integridad nos traicionamos a nosotros mismos, traicionamos a los demás y reducimos el valor de todo lo que iniciamos”. Ken Blanchard y Michael

32 ÉREZ LÓPEZ, J.A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Deusto, Bilbao, 1998, pág. 107.



O'Connor³³, consideran la integridad como la característica primordial para un liderazgo eficaz. La dirección ética ha de estar centrada en la integridad. Los directivos deben ser personas que actúen desde la integridad y con integridad. Si, efectivamente, lo son, generarán confianza, lealtad, credibilidad entre sus subordinados. Como afirma Bennis, “no hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas de falta de integridad; es decir, que no poseen un sólido sentido de la ética³⁴”.

La integridad implica tres elementos muy importantes para una dirección que tiene en cuenta el entramado de comportamientos y acciones que se dan en una empresa: la confianza, la transparencia, la responsabilidad y ejemplaridad generan credibilidad en los súbditos.

El directivo ha de ser consciente que con su manera de hacer transmite un ejemplo a los integrantes de su organización. Su actuación como directivo será observada, consciente o inconscientemente, por sus subordinados y que de esa actuación - con su ejemplo - generará confianza o no, generará credibilidad o no. El directivo centrado en la integridad construye confianza y, por tanto, credibilidad. El mismo directivo no ha de perder nunca de vista que tanto la confianza como la credibilidad son laboriosas de conseguir, pero muy rápidas de perder: se ganan lentamente y se pierden muy rápidamente.

Pero un liderazgo sin ética, desde nuestro punto de vista, no es verdadero liderazgo. ¿Por qué? Porque se inculcan las virtudes propias de la

33 BLANCHARD, K., y O'CONNOR, M., Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión de valores compartidos. Gestión 2000, Barcelona, 1997, pag. 27.

34 BENNIS WARREN, Ob. Cit. pág. 95. Cit. por MORENO PÉREZ, C. M^a en pág. 4.



persona, de toda persona, incluida el líder. Si el líder que es persona, no se fundamenta en virtudes, va en contra de la condición humana, por tanto, de su propia condición, de sí mismo. Si va en contra de sí mismo, ¿a quién liderará? Y, sobre todo, ¿cómo ejercerá su liderazgo? El liderazgo no es único pero es personal, en tanto y cuanto se ejerce desde la persona y hacia personas³⁵.

Según Warren Bennis³⁶, las cualidades del líder son:

La integridad, la dedicación, la magnanimidad, la humildad, la apertura mental y la creatividad.

Los cinco ingredientes que comparten serían:

La visión, pasión, integridad, confianza, sana curiosidad y atrevimiento.

De estas cuatro virtudes³⁷ referidas a la empresa y al liderazgo personal, la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. La prudencia es la virtud empresarial por excelencia. No se entiende un liderazgo ético sin ejercer la prudencia. La prudencia ha de regir nuestra conducta y, por tanto, ha de estar presente en todas nuestras actuaciones. Ser prudente

35 MORENO PÉREZ, C. M^a. Ob. Cit. pág. 4.

36 BENNIS, WARREN, *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Sobre el liderazgo, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000. , pág. 51; pp. 89-90; pp. 137-138. Cit. por MORENO PÉREZ, C. M^a en pág. 6.

37 En una carta que F. RIELO dirigiera a Pablo VI en 1968 le dice hablando de las virtudes cardinales o morales: "las cuatro virtudes morales tienen atributivos bien precisos: en el espíritu, la justicia; en la mente, la prudencia; en la voluntad, la fortaleza; en la facultad unitiva, la templanza. Tales virtudes morales tienen el perfecto de lo que es infuso. Impugno con este aserto a los teólogos que niegan, contra Santo Tomás, las virtudes morales infusas. Tengo que añadir, de todas maneras, que las virtudes naturales no son distintas de sus sobrenaturales a manera de entes absolutos. Las virtudes sobrenaturales son transfigurativas, por causa de la gracia integral o del término integral de la gracia, de las que son naturales. No se puede hablar, entonces, con término absoluto, de una prudencia natural y de una prudencia sobrenatural como si las dos fueran dos entes que aparecieran superpuestos. La prudencia sobrenatural es, como ejemplo, la que es natural transfigurada por la gracia actual."



es virtud fundamental del liderazgo ético. Junto a la prudencia, estaría la templanza. La templanza tiene que ver con el ánimo sereno, equilibrado en su justa medida para transmitir la serenidad que consiste en 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. Al lado, justo al lado de la templanza, está la fortaleza. La fortaleza es virtud de ánimo - animus, espíritu, principio vital - donde el líder se mantiene vivo, allí donde los demás desfallecen. Atañe al carácter. Y el líder ético tiene el carácter forjado tras la repetición de actos - auténticos hábitos - en la búsqueda del mayor bien posible, para la mayoría de las personas de su empresa. De ánimo bien dispuesto, centrado en principios arrastra, con su ejemplo, a quienes le rodean. De poco servirían las virtudes anteriores sin la 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.

Solomon³⁸ afirma: “Toda cultura posee ética. En realidad, es posible afirmar que la cultura es la ética, la cual incluye las reglas elementales que aglutinan a la organización y la protegen incluso de si misma. En último análisis, son los valores, no la gente o los productos, los que definen una corporación y su cultura”. Pero cuando se plantea esta cuestión, los interrogantes surgen rápidamente: ¿de qué estamos hablando? ¿qué es un valor?, ¿qué valores introducir?, ¿en qué medida? y preguntas similares a éstas. En la medida que la dirección se plantea y responde a estas

38 Solomon, Robert C., Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas, pág. 25, Oxford, México, 2000.



preguntas, podemos empezar a averiguar de qué clase de dirección estamos hablando y, por tanto, de qué empresa. Los valores por los cuales apuestan una dirección nos dicen en qué parámetros se va a mover la empresa. Pocos pondrían en duda que los valores éticos de una empresa tienen que ser impulsados desde la dirección. O con otras palabras, los directivos han de ser los primeros en estar convencidos de la necesidad real de una ética en la empresa³⁹.

Importancia de la ética en el liderazgo empresarial

Ahora bien, por qué es tan importante la ética en el liderazgo empresarial. Lo expuesto hasta el momento demuestra abiertamente que la ética y el liderazgo empresarial van de la mano. Algunas razones:

La primera razón se justifica en que los líderes tienen que cortejar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartiendo premios y castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto. Muchas más personas trabajan hoy en día en ambientes cooperativos sirviéndose de sus mentes más que de sus manos. El valor de las inteligencias de los empleados, su competencia y su creatividad, o lo que ahora se viene en llamar “capital humano”, han cambiado.

La segunda razón de por qué la ética es importante para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial a la altura de nuestro tiempo es por

39 MORENO PÉREZ, C. M^o, Ob. Cit. pág. 3.



la influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados, de acuerdo con lo analizado por el modelo de liderazgo relacional. En otras palabras, el ejemplo que proporcione el líder en sus seguidores deviene fundamental.

La tercera razón de por qué la ética es crucial en el liderazgo empresarial se justifica en que, por una parte, en las sociedades post-industriales las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra, porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. Un líder es digno de ser seguido cuando muestra gran autoridad moral, alto sentido de la justicia, moral y económica, profunda comprensión con la debilidad humana, sin justificarla: dirigiendo va educando y haciendo crecer a todos⁴⁰. La confianza y el respeto son difíciles de instaurar por los líderes en las organizaciones. Sin embargo, una vez que lo consiguen, los resultados son asombrosos.

4. Liderazgo ético y valores en la universidad

En educación, en torno a los años setenta, desde las aportaciones y sistematizaciones de Bloom, Krathwohl, Landsheere, Gagné y otros invadió el campo pedagógico la obsesión por los objetivos⁴¹ en función del logro de la eficacia. Siguieron otras temáticas como la programación, la evaluación, la acción tutorial, y desde el periodo de los noventa hasta hoy es frecuente localizar la enseñanza de los valores como área de invasión escolar⁴².

40 Ver MARCO PERLES, G.S., Ob. Cit. pág. 12.

41 GIMENO, J., *La pedagogía por objetivos: la obsesión por la eficacia*. Ed. Morata, Madrid, 1982.

42 LÁZARO MARTÍNEZ A., *La configuración de valores y actitudes en la juventud* en *Educación desde y para la paz* (pedagogía). Ed. F.F.R. Madrid, 2001, pág. 11.



Otros han encontrado soluciones en una “didactismo axiológico” de vibrante actualidad, convierten estas materias en “transversales” como una alternativa didáctica (educación para la igualdad, para la tolerancia, para la justicia equitativa etc.) Educar es la quintaesencia de la sociedad reflejada en los procesos de formación estructurados en los currículos. La educación no se puede reducir a cumplir un horario y salvar la responsabilidad personal pagando los honorarios de los colegios o a establecer normas legales y a burocratizar la enseñanza⁴³.

El liderazgo ético en una universidad tiene que ser antropológico-humanista y que consiste fundamentalmente en no limitar el diagnóstico a aspectos técnicos: capacitación en herramientas del futuro directivo. El modelo tiene que ser antropológico- humanista de carácter trascendental, esto es:

- Una teoría de la motivación más abierta y positiva.
- Una relación entre organización y motivos: eficacia, atractivo crecimiento en valores éticos.
- Concepción del trabajo directivo: servicio, valores éticos.
- Lógica ética del poder, tanto en las universidades públicas como en las privadas.
- Autoridad moral, confianza y calidad motivacional⁴⁴.

43 Cfr. LÁZARO MARTINEZ, A. *La configuración de valores y actitudes en la juventud*. En “Educar desde y para la paz” ED. FFR, Madrid 2001, pág 9-10.

44 Ver también DURAND, J.C. Ob. Cit. pág. 3.



“La calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de los tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos, se suele decir que una persona es ‘muy humana’ cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas —lo que implica que en su motivación pesan mucho los motivos trascendentes—. Por el contrario, decimos que una persona es muy egoísta —poco humana— cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que pueda causar a los demás”⁴⁵

Dirigir es educar, de este parecer son Gómez-Llera, Pin Arboledas⁴⁶ y Durand⁴⁷, no se trata de conseguir cualquier tipo de resultados en la educación sino de promover una clase concreta de comportamientos. Dirigir es educar, es decir, crear o desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona y para el correcto funcionamiento de la organización. El desarrollo integral prepara al hombre para las buenas acciones, es decir, para las que implican un auténtico perfeccionamiento de sí mismo.

Un directivo como líder ético tiene que poseer estas tres habilidades:

- a) Habilidad para identificar las motivaciones potenciales de las personas de la organización. Es decir, que el directivo ha de saber calibrar la calidad motivacional de los demás, especialmente de aquellos que forman su equipo y pueden con el tiempo ocupar puestos de gobierno
- b) Habilidad para enseñar y mover al aprendizaje de los valores de la or-

45 PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Deusto, Bilbao, 1993, pág. 57.

46 GÓMEZ-LLERA, G. y PIN ARBOLEDAS, J.R., *Dirigir es educar. El Gobierno de la Organización y el Desarrollo*, ED. MacGraw Hill, Iberoamericana de España, Madrid, 1994, pág. 227.

47 DURAND, J.C., Ob. Cit. pág. 4.



ganización, para lo cual es muy importante el ejemplo del directivo c) Habilidad para el ejercicio del poder y desarrollo de la autoridad, que implica el crecimiento de la confianza dentro de la organización.

Me hago eco con Durand de la siguiente afirmación: “Los directivos universitarios tienen una especial responsabilidad al tener que promover los aprendizajes positivos que sus instituciones necesitan. No deben limitarse a ser más eficientes o eficaces, sino que deben procurar actuar como verdaderos líderes, promoviendo valores auténticos que superen la fragmentación y decadencia que parecen dominar nuestras instituciones y que se reflejan en toda la sociedad. Esta visión del liderazgo es como una nueva dimensión en el trabajo directivo y que depende en gran medida de la calidad motivacional de quienes son responsables de dirigir las universidades.

Somos seres en búsqueda de la verdad. En el campo de la medicina, por ejemplo, las grandes verdades de hoy son pequeñas verdades mañana. El ser humano no hubiera hecho un esfuerzo tan titánico en el ámbito del pensamiento si no fuera por la necesidad que tiene cada día de dar dirección, sentido y significado a su vida, por eso una vida sin valores, sin dirección, sentido y significado es una vida desperdiciada. La universidad tiene que ser fuente de esperanza y por tanto de cultivo de los más altos y nobles valores que hagan de la convivencia humana, como dice Rielo, una familia adorable de hermanos. Los educadores, por tanto, tienen la responsabilidad de transmitir valores centrales a sus estudiantes. Si el ser humano, como ya hemos dicho de alguna manera, es sagrado para todo ser humano entonces tenemos que querer para nuestros estudiantes los valores espirituales más hondos.



Las virtudes humanas, entonces, tienen que estar presentes, desde el primer año de formación en los centros educativos. Es objetivo central, lograr que los alumnos aprendan a ser profesionales competentes, ciudadanos responsables, amigos leales, miembros responsables de una familia. Considero virtudes y valores –todas las virtudes morales son valores al mismo tiempo-: la transparencia, la confianza, la responsabilidad, la laboriosidad, la perseverancia, la solidaridad, la sinceridad, y la misericordia, así como las virtudes morales de la justicia, la prudencia, la fortaleza y la templanza, de las que ya hemos hablado anteriormente. Todas ellas aportan una integral madurez humana cuyo resultado es el de una buena educación, que es, como dice Rielo, el primer escalón de la caridad humana. Todas estas virtudes y valores desembocan en los atributos de la verdad, la bondad y la hermosura. Atributos que a nivel absoluto los decimos del Sujeto Absoluto.

De todas formas, hay limitaciones en el desarrollo institucional de las virtudes⁴⁸, a la hora por ejemplo de estar atento a las características de las personas, esto requiere por parte del líder de la empresa mucha empatía, capacidad de escucha y sobre todo una gran capacidad de abnegación de sí mismo. La naturaleza misma de la virtud exige constante superación de sí mismos, es este hecho el que hace éticamente atractivo al líder. Comprender las exigencias de la cultura del entorno, por ejemplo son muy distintos los tiempos de construcción de una casa en España que en Ecuador. Las virtudes y los valores en el liderazgo ético, aparte de que puedan ser objeto de enseñanza teórica y de evaluación tienen que ser, sobretodo, objeto de vivencia tanto por parte del profesor –en primer lugar- como por parte de los alumnos: La fuerza de convencimiento y de

48 Ver también DURAND, J.C., Ob. Cit. pág. 11.



arrastré por parte del profesor está en su autoridad moral y en función de ésta, su buena preparación profesional.

Modelos de liderazgo

Hemos de remontarnos a casi un centenar de años para encontrar las primeras propuestas de modelos de liderazgo. Tales modelos no deben ser entendidos como enfrentados sino como complementarios, hasta el punto de que los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren. Por otra parte, la clasificación nos va a facilitar el análisis e identificación de las implicaciones éticas de cada uno de los modelos. Nos vamos a servir en este apartado de la guía de Marco Perles⁴⁹ por parecernos un buen análisis de los modelos de liderazgo.

El liderazgo del rasgo o teoría del “Gran Hombre”

Este modelo de liderazgo está muy cerca del liderazgo carismático del que ya hemos expuesto algunas notas al principio del texto. Nos dice Marco Perles⁵⁰: A principios de siglo, irrumpió con fuerza la teoría del “Gran Hombre”: ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Esta teoría se ha articulado de diferentes maneras. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de los héroes como Napoleón. Carlyle creía que debemos buscar al hombre “más ca-

49 MARCO PERLES, G. S., *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 5, 2.000. pág. 3-11 Departamento de Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia.

50 MARCO PERLES, G.S., Ob. Cit. pág. 4



paz” y someternos a él por nuestro propio bien⁵¹. Maquiavelo describió la destreza estratégica de su “Príncipe” éste no nace grande, pero posee el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz en conseguir y mantener el poder. En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo. Sin embargo, dista de estar claro el por qué la gente desea seguir a los “grandes” hombres. Los investigadores de este siglo tampoco han sido capaces de discernir un modelo fiable y coherente de los rasgos de los líderes⁵².

El liderazgo carismático

Como hemos expresado antes, el liderazgo carismático es un pariente cercano de la teoría del Gran Hombre. La nota distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores. Como ejemplos de líderes carismáticos tenemos a personajes tan variados como puede ser el caso de John F. Kennedy, que inspiró a una generación para intentar construir un mundo mejor y al líder de una secta, Jim Jones. Jones fue el líder de la secta evangélica que dirigió a novecientos trece de sus seguidores a un suicidio colectivo en Guayana, en 1978. Los líderes carismáticos son la clase más fascinante, pero no siempre dejan a la posteridad un buen recuerdo. Estuvieron más preocupados por ellos mismos que por sus seguidores o por la sociedad donde vivieron.

51 CARLYLE, Th., *On Heroes. Hero Worship and the Heroic in History*, Ginn & Co., New York. 1902.

52 STODGILL, R., “*Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*”, *Journal of Psychology*, 25, 1994, pp. 35-71.



El liderazgo situacional

En este grupo de teorías se engloban todas aquéllas que se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo. Tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los setenta, a raíz de la aportación de Hersey y Blanchard⁵³. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables. Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder. Por ejemplo de este modelo de liderazgo es Nelson Mandela quien exhibió la clase de liderazgo moral requerida por la revolución pacífica de Sudáfrica.

Liderazgo relacional

Relaciones de influencia y relaciones de intercambio

“El liderazgo relacional comienza a desarrollarse a partir de los años setenta, pero es en la década de los ochenta donde encuentra su apogeo, merced a la obra de Bass (1985). Este autor hace hincapié en las relaciones de influencia (de índole no coercitiva) que el líder genera sobre el colaborador, y viceversa. De este modo, la relación de influencia acaba convirtiéndose en una relación de intercambio entre las dos partes. La única diferencia respecto a otras relaciones de intercambio es que las

53 HERSEY, P., and BLANCHARD, K., “Life-Cycle Theory of Leadership”, Training and Development Journal, 23, 1969 pp. 26-34. Citados por MARCO PERLES, págs. 4-5.



dos partes son desiguales en términos de influencia en la relación: la que tiene más influencia es el líder y la que tiene menos es el colaborador. De ahí que, en último término, los diferentes tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar dependiendo de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado”⁵⁴.

Ahora bien, cuales son esas relaciones de intercambio. Dos han sido tradicionalmente las relaciones de intercambio: económica y social. El intercambio económico está basado en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre las partes, estas están reguladas por un contrato de trabajo, el incumplimiento de alguna de estas obligaciones da origen a demanda legal por parte de una de las partes. El intercambio social, en cambio, está basado en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no específicas entre las dos partes. Cuando la relación y colaboración social del subordinado fuera llevada a su máxima expresión éste pasaría, a identificarse con el líder, esto es, cuando los colaboradores se identificaran con el líder pasarían a formar una cierta unidad superior capaz de traspasar los límites de lo formalmente requerido y pasarían a formar parte del in-group del líder. Desde esta perspectiva la misión del líder es hacer que los subordinados se enamoren de la misión de la empresa, motivándoles, de manera que valoren los objetivos y se sacrifiquen por ellos.

Liderazgo servidor

Este tipo de liderazgo ha recibido menos atención que los demás, sólo en estas últimas décadas el mundo de las empresas ha mostrado interés

54 MARCO PERLES, G.S., Ob. Cit. pág. 5.



por él. El servidor es una vieja imagen extraída de textos religiosos como la Biblia y sobre todo del Nuevo Testamento, y el Corán. En estos los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan. Las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos. Este tipo de liderazgo es trascendente y se ejerce intentando elevar moralmente a sus seguidores. Tanto en el liderazgo trascendente como en el servidor los líderes no sólo poseen valores sino que ayudan a los seguidores a desarrollar los suyos y es de esperar que acaben entrecruzándose o siendo compatibles entre sí.

Según el parecer de Greenleaf, son diez las características del líder servidor. Hacemos un resumen de lo expuesto por Marco Perles sobre él:

- 1) *Capacidad de escucha*. Tradicionalmente, los líderes han sido valorados por sus dotes de comunicación y por su capacidad a la hora de tomar buenas decisiones. Aunque se trata de cualidades importantes para el líder servidor, éstas deben ser reforzadas por el profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás.
- 2) *Dotes de empatía*. El líder servidor se esfuerza por comprender y entablar empatía con los demás. La gente necesita ser aceptada y reconocida por su forma de ser singular y única. Los líderes servidores con más éxito son aquéllos que acaban convirtiéndose en cualificados oyentes que poseen empatía.
- 3) *Habilidades terapéuticas y restauradoras*. La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración. En efecto, muchas personas tienen almas decaídas o sufren de una variedad de daños emocionales. Aunque esto forma



parte del ser humano, el líder servidor reconoce que tiene la oportunidad de mejorar a aquéllos con quienes se encuentra.

- 4) *La observación y la reflexión.* Llevan a tomar consciencia, en general, y especialmente con uno mismo, refuerzan la interioridad del líder servidor. Tomar conciencia de las propias limitaciones, de los defectos que nos dominan, los apegos desordenados que nos roban libertad e incluso la falta de abnegación moral de frente a todo lo que nos aleja del Sujeto Absoluto y de los demás, ayuda a comprender, con renovada visión, los problemas relacionados con la ética y los valores. La razón de esto último se halla en que de este modo se logra contemplar y afrontar la mayoría de situaciones desde una visión, no sólo del ojo, no solo psicológica, sino del espíritu.

- 5) *Dotes de persuasión.* Otra característica de los líderes servidores es que confían más en la persuasión a la hora de tomar decisiones dentro de una organización que en el uso de la autoridad de su puesto. El líder servidor trata de convencer a los otros, antes que forzar la sumisión. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el del liderazgo servidor. El líder servidor es eficaz para lograr el consenso entre grupos.

- 6) *Capacidad de conceptualización.* Los líderes servidores tratan de fomentar su habilidad de “soñar grandes sueños”. El verdadero líder servidor sueña siempre para sí y para sus seguidores con lo más puro, lo más noble, lo más perfecto. La capacidad de abordar un problema desde una perspectiva conceptualizada significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos directivos, ésta es una cualidad que requiere disciplina y práctica. El directivo que



desea ser también un líder servidor debe ampliar sus horizontes para abarcar un pensamiento conceptual más amplio.

- 7) *Dotes de previsión.* Cercanamente relacionada con la conceptualización. La habilidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, pero fácil de identificar. Como se suele decir en estos casos: “uno la conoce cuando la ve”. La previsión es la característica que permite al líder servidor comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y la consecuencia probable de una decisión en el futuro. La previsión se halla también hondamente enraizada dentro de la mente intuitiva.

- 8) *Humildad.* El error camina con el líder servidor igual que con el seguidor; agazapado como el tigre en la sabana, es muy importante para seguir siendo líder servidor; pedir perdón por los propios errores y tener todavía más misericordia con los errores de los demás. Estos gestos fortalecen al líder y dan seguridad a los seguidores.

- 9) *Compromiso con el crecimiento de las personas.* Los líderes servidores tiene la tendencia a que brillen los demás, sabiendo que si brillan los suyos también brilla él. Crean que las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Como tal, el líder servidor está hondamente comprometido con el crecimiento de cada uno de los miembros de su institución. Es, asimismo, consciente de la enorme responsabilidad que tiene de hacer todo lo que esté de su mano para fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus empleados. En la práctica, esto puede incluir la realización de acciones concretas como: disponer de fondos para el desarrollo personal y profesional; interesarse por las ideas y sugerencias de cada uno de los trabajadores; promover la implicación



del empleado en la toma de decisión; y asistir activamente a los trabajadores despedidos en la búsqueda de otro empleo.

10) *Compromiso a la hora de construir comunidad.* El líder servidor es consciente de que en la reciente historia humana se ha perdido mucho debido a la sustitución de comunidades locales, como moldeadoras principales de vidas humanas, por las grandes instituciones. Esta sensibilidad le lleva a tratar de identificar los medios para construir comunidad entre aquellos que trabajan dentro de una institución. Greenleaf dijo: “Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su ilimitada responsabilidad por un grupo comunitario concreto”⁵⁵.

Todas estas características del líder servidor, que por servicio a los demás se las auto-impone, hacen de este lo que decía Max Scheler⁵⁶, un genio, un héroe e incluso un santo.

55 GREENLEAF, R. *Servant-Leadership*, Paulist Press, Indianapolis. 1977

56 SCHELER, MAX, *El santo, el genio y el héroe*. Ed. Tabernig, Buenos Aires. 1961



Conclusiones

Vamos a concluir tratando de cerrar cada uno de los apartados del trabajo:

a) A la pregunta de si el liderazgo tiene o no que ser ético, la respuesta es que la persona es constitutivamente ética y como el liderazgo se apoya en la persona no puede que ser ético. b) Hay una insuficiencia antropológica, una falta de definición antropológica y ontológica del ser humano. El hombre sigue siendo todavía el gran desconocido. c) De los dos ámbitos en los que se mueve la vida del ser humano el más rico, el más amplio el único que deja huella en el espíritu humano es el ámbito vivencial o experiencial, no el experimental. d) El ser humano es más que todo método y que toda ciencia. e) Desde esta perspectiva la importancia del modelo desde el cual la universidad forma al alumno es fundamental.

