

Liderazgo ético: Reflexiones desde la perspectiva de las virtudes cardinales

Alejandro Fernández Baptista*

Víctor Martín Fiorino**

Resumen

La presente investigación está orientada a determinar en qué medida el liderazgo fundamentado en las virtudes cardinales, pudiese facilitar al líder llevar a la empresa así como a su grupo humano al desarrollo de la excelencia, tanto en el sentido técnico-económico, como en el aspecto humano, facilitando de esta manera el logro del bien común para todos los relacionados y stakeholders. La investigación utilizó una metodología descriptiva y documental, fundamentándose en los planteamientos de Guillen (2008), Sisón (2004), Horta y Rodríguez (2008), García (2009), Platón (2000), entre otros. Se concluye que, los líderes deben cultivar así como desarrollar en complemento con las habilidades técnicas o profesionales, las virtudes cardinales: Humanizar las organizaciones que dirigen y lograr el mayor bienestar posible para todos los grupos de interés con los cuales interactúa la empresa, aportando de este modo al capital social.

Palabras clave: liderazgo, ética, virtudes cardinales.

* Licenciado en Administración Comercial, Diplomado en Liderazgo y Mercadeo. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Profesor de ética y responsabilidad social. Vice presidente del Observatorio Venezolano de ética y RSE. ajfb7@yahoo.com.

** Filósofo. Magíster en Filosofía. Doctor en Filosofía. Estudios post doctorales en ética y economía. Profesor universitario en ética y responsabilidad social. Presidente del Observatorio Venezolano de ética y responsabilidad social. PPI. martinfiorino@yahoo.com.

Ethical Leadership: Reflections from the Perspective of the Cardinal Virtues

Abstract

This research is aimed at determining to what extent leadership based on the cardinal virtues could help a leader guide a company and its human group toward developing excellence, in the technical-economic sense as well as the human aspect, thereby facilitating achievement of the public good for all stakeholders and those related to them. The research used a descriptive, documentary methodology, based on the approaches of Guillen (2008), Sisón (2004), Horta and Rodríguez (2008), Garcia (2009) and Platoon (2000), among others. Conclusions are that leaders should cultivate and develop the cardinal virtues to complement technical or professional skills, humanizing the organizations they direct and achieving the greatest possible well-being for all interest groups that interact with the company, contributing in this way to social capital.

Key words: leadership, ethics, cardinal virtues.

Introducción

El Liderazgo, ha sido uno de los temas que más ha llamado la atención a científicos sociales, escritores, empresarios, así como académicos, los cuales han dedicado buena parte de sus esfuerzos para encontrar explicaciones certeras y válidas para entender el enigmático aspecto humano. Éste puede ser aplicado en toda circunstancia por cualquier persona, en una organización pública, privada, o desde el campo de la política, con el fin de alcanzar los objetivos definidos por el líder, los cuales según su criterio, experticia e intuición llevarían a la organización a alcanzar un grado de bienestar superior para todos los involucrados.

Según Lussier y Achua (2008), liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Ahora bien, Bennis y Nanus (2008), sostienen que nunca antes tanta gente había escrito tanto para decir tan poco, ya que todos los conceptos o definiciones parecen remitir a lo mismo, dejando casi siempre un vacío en lo que al componente ético-moral se refiere, el cual por ser un elemento aplicado por y para humanos, le corresponde como tal llevar en sí mismo, así como, tomar en consideración los elementos éticos respectivos.

En este sentido, como ya se mencionó, poco se le ha dedicado en los campos del saber humano tanto académico como en el área empresarial, al estudio, así como a la investigación de la dimensión ética que debe poseer el líder, como elemento clave fundamental para hacer del mismo un ser que lleve a las personas que se encuentran bajo su dirección al logro de los objetivos organizacionales, con eficacia y eficiencia pero, con valores éticos que hagan sostenible en el tiempo, tanto al líder como a la organización que dirige.

Muchos han sido los casos que conoce la historia de personajes que por su magnetismo, carisma, facilidad de expresión entre otras virtudes, han movilizadado a las masas o a su grupo de empleados y gerentes, en favor de una causa. Después de cierto tiempo, terminan por derrumbarse producto de la poca solidez humana y moral tanto del líder, como de las mismas acciones que este empuja a realizar, tales actos por su poca consistencia ética hacen que todo lo construido se venga abajo como castillo de naipes.

A manera de ejemplo, basta recordar el caso de Hitler, Napoleón, Mussolini, en el campo político; Kennteh Lay, el ex director ejecutivo de Enron, Calisto Tanzi, ex presidente de Parmalat; Joseph Berardino, ex director ejecutivo de Arthur Andersen y Bernard Ebbers, ex director ejecutivo de las empresas World com, en el ámbito empresarial, entre otros altos ejecutivos envueltos en casos similares, los cuales por su falta de ética así como de virtudes en la conducción de sus respectivos negocios, llevaron los mismos a la quiebra y a algunos de los gerentes mencionados a la cárcel.

Por ello, se hace menester realizar aproximaciones a lo que podría ser el desarrollo de líderes éticos, que cultiven las virtudes cardinales como la prudencia, templanza, fortaleza y la justicia, elementos necesarios para llevar a sus organizaciones o grupo humano, al logro de sus objetivos y metas, de una manera sostenible en el tiempo, así como para convertirse en ejemplo para sus seguidores por la coherencia y congruencia de sus actos con los valores que los mismos declaran.

Desarrollo

Liderazgo ético

La ética es para Lussier y Achua (2008), un tema de fundamental importancia en los líderes modernos, porque constituye una preocupa-

ción fundamental tanto para administradores como para los empleados. Resulta significativo que algunas organizaciones grandes poseen agentes para tratar los asuntos éticos, que tienen bajo su responsabilidad crear e instrumentar códigos éticos. Debido a que una de las principales labores de los líderes consisten en tomar decisiones, estos códigos, en consecuencia deberían ser un elemento de apoyo básico para la toma de decisiones éticas por parte de los gerentes.

En este orden de ideas, según Sisón (2004), el liderazgo debe verse en un doble sentido: Por un lado, el mismo debe ser técnicamente efectivo para lograr objetivos organizacionales y por el otro, el mismo debe ser moralmente bueno. Tanto en el liderazgo como en la virtud, es la práctica y no la teoría lo que cuenta, así pues la condición sine qua non para un buen líder es que sea al mismo tiempo moralmente honrado así como profesionalmente competente o eficaz, en consecuencia, en la misma medida en que se averigua que clase de persona, especialmente desde el punto de vista de cualidades éticas debería liderar la organización, se está avanzando hasta otra comprensión del liderazgo.

Es por ello que, Ciulla (1998), sostiene que la ética se encuentra en el corazón del liderazgo. Lo que parece claro hasta los momentos, es que el liderazgo no puede proceder simplemente de la presión exterior, de la fuerza, la coerción o la intimidación; simplemente, no puede ser impuesto. El mismo debe proceder de la libre adhesión desde la cabeza y el corazón de las personas en respuesta a sentirse reconocidos, respetados así como valorados por su líder. En vez de una reacción mecánica a una fuerza superior, el liderazgo es una compleja relación moral basada en parámetros tales como: la confianza, obligación, compromiso, emoción, admiración y una visión compartida del bien que se desea alcanzar.

Atendiendo a estas consideraciones, el liderazgo consiste en ejercer una influencia moral sobre sus discípulos, alumnos, o seguidores; dicha influencia puede expresarse en términos de autoridad moral. La influencia moral del líder sobre sus seguidores es la fuente primordial de su autoridad; es esta la que permite legitimar su poder.

En este aspecto, esta influencia moral, a cambio, podría ser comprendida de doble manera. En primer lugar, desde el punto de vista de los seguidores, apoyado en la mayoría de los resultados de casi todas las encuestas, estos prefieren líderes con atributos como: moralidad, sinceridad, integridad, credibilidad así como fiabilidad en general, son las cuali-

dades más apreciadas en los líderes. En segundo lugar, desde la perspectiva de los propios líderes, se confirma la intuición de que en la medida en que todas sus decisiones tengan una dimensión moral, estos moldean las elecciones éticas de sus seguidores, bien fomentando o inhibiendo su crecimiento o desarrollo personal.

Así pues el liderazgo ético, para Sisón (2004), se convierte en el camino a través del cual no sólo las personas, sino también las organizaciones para las cuales trabajan esas personas, se hacen éticas. El liderazgo nutre la ética personal, permitiéndola crecer y configura una cultura organizacional favorable.

Por otra parte, para Solomon (1998), un líder ético es aquel que establece un marco de confianza mutua, primeramente entre y en sus seguidores, así como por extensión entre sus pares y superiores dentro de la propia organización. Sin esta atmosfera de confianza, no sería posible ningún diálogo, comprensión, cooperación, comercio o comunidad. Por esta razón, a pesar de todas las sospechas acumuladas por las experiencias desafortunadas, los seres humanos tienden a tener una actitud confiada hacia los demás; esta apertura mental es la base necesaria para los futuros acuerdos, cuanto más éxito se tiene, más transacciones se logran, mejoran las relaciones entre los implicados además de nacer nexos de confianza, la cual rebaja los costes de transacción, facilita el comercio e impulsa la competitividad económica.

En este mismo orden de ideas, Yarce (2005) expone que el liderazgo ético es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores. El liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes, está muy relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal o colectivo.

Por último, para Guillén (2008), el liderazgo visto como fenómeno tridimensional, es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

Se trata en consecuencia, de una relación dinámica, en la medida en que se constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo, la cual podría suspenderse, libérrimamente, por ser fruto de la libre voluntad del seguidor; también es multidimensio-

nal, pues a pesar de ser única la acción humana, están presentes la dimensión científico-técnica (bienes útiles), la psico-afectiva (bienes agradables) y la ética /bienes éticos), proveniente de la clasificación de los bienes establecidos por Aristóteles (1981), hace veinticinco siglos.

Además, dentro de la dimensión ética y la dimensión del bien común, se encuentra la tendencia del líder a dejar un legado positivo tanto a su grupo humano como a todos los *stakeholders* que hacen vida con la organización, como un elemento constitutivo, o lo que es lo mismo, de motivación trascendente, lo cual pudiese efectuar con mayor facilidad desarrollando virtudes tanto en él como en el grupo de seguidores que lo acompañan en el día a día.

Asimismo, para complementar el concepto de liderazgo tridimensional de Guillén (2008), el cual permite sostener que si alguien pretendiera desarrollar su capacidad de liderazgo, el primer punto sobre el cual incidir debería ser su preparación técnica. Por muy simpática que sea una persona en el trabajo o por excelente que sea su comportamiento ético, si no sabe su profesión, difícilmente lograra influir en sus colegas en el ámbito laboral. En el plano psico-afectivo, la confianza en que el líder puede satisfacer las necesidades de autorrealización es la que llevaría al subordinado, a excederse, a hacer más de lo que le piden. Hacer el trabajo agradable es por tanto, otro aspecto en que debería ocuparse quien aspire a liderar un grupo humano.

En este orden de ideas, en el plano ético, la adhesión al líder está soportada en la confianza del subordinado en que, quien dirige lo considera como persona, lo respeta como ser inteligente y valioso por sí mismo, por lo que velará por sus necesidades así como por su desarrollo integral. Por último, para los investigadores es pertinente agregar una dimensión, esta sería la del bien común, en la cual el apoyo al líder, se fundamenta en la capacidad de este, para desarrollar la capacidad de servir como instrumento para la promoción del bien común tanto del grupo humano que dirige, como de la sociedad en general, es decir, dejar un legado de trascendencia humana.

En este sentido, para los investigadores, el liderazgo ético, debe ser concebido como aquel que ejerce una persona sobre un grupo de trabajo, con el objeto de lograr los objetivos organizacionales dentro del marco de la ética, la moral, los valores y las virtudes, además de jugar un papel protagónico en la elección e implantación de las estrategias para alcanzar la

Cuadro 1

Concepto tridimensional del liderazgo

Dimensiones del liderazgo	Razones que explican la confianza en el líder La relación de libre adhesión
Científico-técnica	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles (<i>recompensas</i>) Confianza técnica
Psico-afectiva	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables (<i>satisfacción</i>) Confianza psico-afectiva
Ética	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales (<i>Excelencia humana</i>) Confianza ética
Bien común	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes trascendentes (<i>Trascendencia humana</i>) Confianza de bienestar compartido

Fuente: Guillén (2008). Adaptado por Fernández y Martin (2011).

competitividad a partir de un análisis del sector, así como de la organización. Teniendo en cuenta esto, el punto clave de las funciones del líder ético sería entonces, dirigir el talento humano hacia el logro de los objetivos de la empresa éticamente, desarrollando virtudes tanto en el mismo, como del grupo humano que dirige a objeto de lograr la supervivencia y trascendencia de la organización en los mercados, así como contribuir al bien común.

La confianza: Elemento indispensable para la legitimidad del líder

Asimismo, estar ante un líder supondría estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente, depositan las personas que le rodean. Una confianza que según Guillén (2008), se apoya en tres dimensiones: técnica, afectiva y ética. Siguiendo la lógica de la confianza, dado que los bienes éticos están por encima de los útiles y los agradables, es razonable suponer que cuando se resquebraja la confianza en el plano ético, las consecuencias para las relaciones humanas serían sustancialmente mayores

que si se produjera un deterioro en las dimensiones técnicas o psico-afectivas de la confianza.

En este mismo orden de ideas, cuando surgen dudas acerca de la bondad así como de la veracidad del comportamiento del líder, se resquebraja la confianza ética y en consecuencia de igual forma ocurre con la dimensión del bien común propuesta por los investigadores. Cuando el líder busca la adhesión a costa de no respetar la dignidad de sus seguidores, no se podría hablar de liderazgo en el sentido estricto, sino más bien de manipulación. Cuando la manipulación es percibida, difícilmente puede durar el liderazgo, ya que, este sería un tipo de liderazgo irreal, sólo aparente, el cual se apoya en la desigualdad en la relación, sobre la falta de transparencia, sobre el desconocimiento de las intenciones torcidas no confesas, o bien de las consecuencias negativas que tendría el seguimiento a quien pretende dirigir.

Ahora bien, el líder debería evitar por sobre toda causa, perder la confianza que su equipo de trabajo ha depositado en él, esta confianza puede erosionarse de acuerdo con Guillén (2008), por varios motivos, entre los que se mencionan a continuación:

1. En una relación humana en la que existe confianza en el plano técnico-afectivo, pero en la que un trabajador descubre que ha sido engañado por aquel que admiraba, la relación comienza a deteriorarse en su misma raíz humana.
2. Cuando se descubren intenciones egoístas o cualquier tipo de engaño, la estabilidad de la libre adhesión se rompe y en el caso de se logre recomponer, tarde o temprano se reducirá a lo estrictamente laboral, llegando incluso a desaparecer.
3. La primacía de la confianza ética viene dada por su propia naturaleza y hace referencia al logro del bien de la persona en cuanto persona, que está por encima de otros bienes útiles o agradables. Aunque perdure la confianza técnica y la agradable, si se pierde la confianza en la bondad, en que la relación está encaminada al logro del bien personal y del bien común, entonces se rompe la unidad de las razones que llevaban a la adhesión.

Es razonable entonces pensar que, cuando se rompe la confianza ética y del bien común, entonces la relación de adhesión, seguimiento, admiración y de liderazgo como tal, quede muy reducida así como limitada, tanto en sus contenidos como en su duración.

Continuando en el mismo orden de ideas, para Hesselbein y Cohen (2009), en el nivel más básico de la estructura organizacional, se debe estimular la confianza tratando a todos los miembros de la empresa como si todos fueran dignos de ella. Eso significa, entre otras cosas, compartir la información con cada uno. A manera de ejemplo, cuando le preguntaron a Jhon Mckey, director ejecutivo de Whole Foods, por qué la empresa compartía toda la información con todo el mundo, e incluso possibilitaba que cada miembro conociera el salario de los demás, replico diciendo que mantener secretos implicaba que la empresa no confiaba en las personas a quienes se oculta cierta información. La información es poder, en consecuencia, compartir información es compartir poder. Por el contrario no hacerlo, sugiere que hay personas confiables y otras no. Este es el mensaje que no se debe enviar, si te propones a encauzar los esfuerzos así como la energía de cada miembro de la organización.

Por lo consiguiente, no es posible generar confianza sin tratar a la gente respetuosa y dignamente, de igual forma, crear confianza también significa tomar en serio los valores de la organización predicando más que con la palabra con el ejemplo de la conducta diaria. De esta manera, el líder inspirará un sentimiento de apoyo y de confianza superior a aquel que por un lado predique unos valores personales o bien establecidos en los códigos de conducta organizacional, pero por otro lado, sus actos tanto en el trabajo, como en el trato con sus pares así como con sus subordinados, refleje una cosa diametralmente opuesta a lo que predica, generando una incoherencia ética tal, que paulatinamente hará que el líder pierda tanto su legitimidad como el apoyo moral, obedeciéndolo solo por el poder formal que detenta.

La confianza en consecuencia, es según Hesselbein y Cohen (2009), una función de cómo se percibe al ejecutivo o gerente en tres campos: la competencia (¿sabe lo que es correcto hacer?), el carácter (¿quiere hacer lo correcto?), y por último la influencia (¿puede lograrlo?), construir confianza es entonces una de las etapas más críticas del liderazgo, así como una parte neurálgica del trabajo del ejecutivo, depende de la cantidad y la calidad de confianza que los líderes generen o irradien en su entorno de trabajo, es que estos lograrán un mayor compromiso real de parte de sus subordinados.

Por último, los gerentes también deben decidir el margen de libertad que deben otorgar a sus subordinados sobre la base de la confianza, entendida esta como una relación bilateral entre líder y subordinado, en

la cual la confianza es para los investigadores, como un pegamento sólido que mantendría unida la relación de trabajo sobre bases firmes, duraderas y de efecto multiplicador para construir una relación eficaz así como sostenible en el tiempo. En este sentido, se debe buscar un sano equilibrio, porque poca confianza otorgada por el líder implica que sus subordinados se sentirán controlados en exceso, y los subordinados mismos se sentirán descuidados así como sin apoyo.

Para complicar el asunto un poco más, los ejecutivos deberían aprender, lo que es una contradicción, que para tratar a la gente con equidad hay que tratarla de manera diferenciada, la dosis correcta de delegación puede ser diferente de un empleado a otro. Por lo tanto, se pudiese decir que administrar gente es administrar paradojas, en consecuencia, los líderes deben:

1. Aceptar las diferencias individuales, la identidad y las metas colectivas.
2. Concentrarse en los rendimientos así como en el aprendizaje y el desarrollo.
3. Encontrar un equilibrio entre la autoridad del ejecutivo y el juicio así como la autonomía de los miembros del equipo.
4. Internalizar que es preciso predicar con el ejemplo, es decir, vivir de acuerdo a los valores y principios que se predicán dentro de la organización.
5. La confianza se gana, no se impone, se puede creer que se tiene porque la gente obedece órdenes, sin embargo, sólo lo hacen por respeto al poder y a la autoridad formal.

En este mismo orden de ideas, para Prieto y Perdomo (2009), el líder debe poner énfasis en el factor confianza, cultivar el liderazgo es tener confianza en el criterio, en la capacidad y en la buena fe de los empleados. La confianza inspira sensación de pertenencia, lo cual inspira a la vez comportamientos de liderazgo y finalmente, se debe fomentar el aprendizaje para el liderazgo, mediante la implantación por parte de la administración de procesos de aprendizaje continuo, para que todos los empleados en equipo sepan lo importante que es utilizarlo adecuadamente en sus labores diarias. El líder debe facultar a los miembros de la organización para asumir riesgos y tomar decisiones que favorezcan la calidad del trabajo que estos efectúan, así como de los productos/servicios que la empresa ofrece.

Dadas las reflexiones anteriormente expuestas, según el criterio de los investigadores, la confianza juega un papel determinante y decisivo al momento de querer levantar las bases del liderazgo ético; ésta puede ser desarrollada fomentando en el líder la construcción permanente de las dimensiones científico-técnicas, en donde el líder debe constituirse en un hábil poseedor de todas las herramientas prácticas para ejercer sus funciones, así como, conocer el negocio y los procesos mejor que otro dentro de la organización.

En segundo lugar, el líder para generar confianza debe reforzar la dimensión psico-afectiva, con el fin de crear un clima de satisfacción en el trabajo, por medio de la motivación, el desarrollo de una visión y valores compartidos, lo cual repercute en el sentido de pertenencia que tengan los colaboradores con la organización, sus objetivos, metas, y logrando que éstos se sientan bien tanto con lo que hacen, así como siendo parte de un proyecto organizacional compartido.

El tercer elemento, que todo gerente como líder de una organización o departamento debería desarrollar para generar confianza, consiste en el cultivo y fortalecimiento de la dimensión ética del liderazgo, es decir, cuando los gerentes desarrollen procesos, así como, relaciones humanas en la organización basándose en transacciones justas las cuales contribuyan positivamente al desarrollo humano de los integrantes de la empresa, haciendo sentir a sus colaboradores que el trabajo tenga sentido para sí mismos, a manera de crecimiento integral (económico-profesional-humano-espiritual), en donde todos puedan realizar su proyecto de vida en la empresa.

Para ello es preciso que, tanto el líder como todo el grupo humano que hace vida en la organización desarrollen y compartan los mismos valores éticos necesarios para tal fin, los cuales pueden ser variados dependiendo del contexto en el cual haga vida la empresa.

Por último, como para complementar esta teoría de las dimensiones éticas del liderazgo y su relación en el desarrollo de la confianza de parte de los subordinados hacia su líder, presentes en lo establecido por Guillén (2008), se infiere que, el gerente o directivo al desarrollar un tipo de liderazgo ético, por añadidura está sin saberlo, dando paso a una nueva dimensión, esta es denominada por los investigadores, dimensión de bien común del liderazgo, que se genera cuando el líder encuentra sentido a la que hace, y da sentido de trabajo en base a valores a todos en la organiza-

ción, por lo que todos los procesos en la organización al estar éticamente sólidos harán que la misma contribuya al bien común de todos los miembros de la empresa así como de la sociedad.

Las virtudes cardinales: fundamentos éticos para formar líderes

De acuerdo con los filósofos más importantes, los cuales han sido los exponentes del pensamiento clásico, desde Sócrates hasta Santo Tomás, todo el valor de la virtud reside en la acción. De acuerdo a Jiménez (2004), en la reseña del concepto ontológico clásico de virtud, encontramos que todas dependen de cuatro virtudes cardinales, a saber: La Sabiduría, la Justicia, la Fortaleza y la Templanza. La presente investigación, presenta argumentos sólidos de cómo los líderes; independientemente del ámbito en donde se desenvuelvan, deberían retomar y promover el pensamiento clásico para encontrar de nuevo el sendero de la virtud en el liderazgo, a objeto que contribuya en un sentido humanista, al desarrollo del liderazgo ético fundamentado en la virtud, como la verdadera excelencia del liderazgo.

Para Platón (1972), el bien supremo del hombre es el desarrollo auténtico de su personalidad como ser racional y moral; el recto es cultivo de su alma, del bienestar general y armonioso de su vida así como la felicidad, los cuales deben alcanzarse mediante la práctica de la virtud. Según Aristóteles (1981), no interesa saber qué es la virtud, lo cual dice, no tiene ninguna utilidad; lo que importa es llegar a ser virtuosos, para lo cual es preciso considerar, en lo que atañe a las acciones, la manera de practicarlas, pues los actos son los señores y la causa de que sean tales o cuales los hábitos. A juicio de Cicerón (1989), el ciudadano adquiere el sentido de la dignidad personal obrando siempre con decoro, que es el reflejo de la virtud, fundamento de nuestros deberes.

Finalmente, la moral de Santo Tomás (1989), tiene un eje: El hábito moral y por ello la finalidad de la acción humana es lograr formar en el hombre hábitos buenos (virtudes), desterrando los malos (vicios), de lo cual concluye que la virtud humana es esencialmente un hábito operativo. De ahí que Cicerón postula que *apartarse de las ocupaciones públicas por entregarse a estos estudios sería contra el cumplimiento del deber, ya que el oficio de la virtud radica todo en la acción*. De esta manera, se entiende por qué la valoración ética es valoración de acciones y no de intenciones o de personas.

En este sentido, la acción para ser virtuosa debe ser realizada en concordancia con los deberes propios de la virtud. Jiménez (2004), divide la virtud, atendiendo al resultado posible de la acción en honesta /deshonesta, útil/ inútil.

Atendiendo a estas consideraciones, el cumplimiento de cada una de estas cuatro virtudes, ya mencionada en líneas anteriores, impide la comisión de acciones dañinas, por parte de los líderes y demás miembros de la organización, ya que, las virtudes nos presentan un conjunto de deberes (*officiis*) sacados de la experiencia de torpes acciones anteriores. Con el cumplimiento de estos deberes se evita la comisión de las faltas y con ellas se evita la aparición de los daños.

Cuadro 2

Virtudes de las Virtudes	Virtud	Deberes propios de la virtud	Vicios	Causas
Honestidad	Prudencia	Fidelidad: Culto, piedad, gratitud, vindicación, respeto	Insidia	Daño moral
Magnificencia	Justicia	Veracidad: sinceridad, lealtad, palabra, equidad.	Maldad y Dolo	Error
Equidad	Justicia	Legalidad: Respeto y cumplimiento de las leyes	Astucia	Engaño
Libertad			Crueldad	Ofensa
Tranquilidad	Fortaleza		Dureza	Injuria
Seguridad				Repulsa
Necesidad	Templanza			Rechazo
Decoro				
Amor				

Fuente: Jiménez (2004).

Como lo señala Sócrates mencionado por Copleston (1999), estaba convencido que para el recto gobierno de la vida es fundamental poseer un conocimiento claro de la verdad y quería promover el nacimiento de ideas verdaderas, en la clara forma de la definición, no con fines especula-

tivos, sino con un fin práctico, y por ello su preocupación por la ética. En este sentido, su pensamiento acerca de la virtud está contenido en los diálogos platónicos menores: En *Gorgias o de la Retórica*, en el que define la virtud en general; en *Menón o de la Virtud*, en el que tiene como tema concreto de análisis la virtud, con el objeto de establecer si puede ser enseñada o no; y, en *Protágoras o los Sofistas*, en el que de manera general afirma que el hombre debe ser sabio y prudente.

Consideraciones finales

En esta investigación, se ha procurado establecer la complementariedad necesaria del liderazgo con la ética. La razón en la que se fundamenta la anterior afirmación es que, el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo globalizado de hoy; por el contrario, se muestra como una necesidad a objeto de humanizar el sector empresarial. Los adelantos en cuanto las tecnologías de la información, han cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, además, la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder.

En otros términos, se puede observar que se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una organización sin serlo éticamente. Ahora bien, ¿cuáles serían las características, que debería poseer un líder para llegar ser ético? Para dar respuesta a esta interrogante, es pertinente que el ejecutivo desarrolle las cuatro virtudes cardinales establecida por los filósofos griegos para lograr la excelencia humana, como los son la Fortaleza, templanza, justicia y prudencia, las cuales en añadidura a las competencias técnicas que este posea, se complementen a objeto de darle soporte ético al comportamiento de los líderes, para orientar el liderazgo al bien común de sus seguidores así como de los *stakeholders*.

Algunas cualidades éticas fundamentadas en virtudes que deberían caracterizar el comportamiento de un líder podían ser las siguientes:

- § Orientarse a los resultados, tanto económicos como éticos y de responsabilidad social.
- § Otorgar libertad de acción, delegación eficaz y prudente a sus colaboradores.
- § Ser un ejemplo a seguir desde el punto de vista moral tanto en la vida laboral como privada.

- § Ocuparse permanentemente por el desarrollo técnico y humano de su grupo de trabajo.
- § Ser honesto y sincero en cada faceta de su vida.
- § Cultivar y practicar la humildad, asumiendo sus errores honestamente y abiertamente.
- § Ser leal con todo su equipo y con sus superiores, no mintiendo nunca a nadie en la organización bajo ninguna circunstancia.
- § Ser parte activa para resolver rápidamente los conflictos, manteniendo una actitud prudente, templada y justa para dar a cada quien según su merecimiento.
- § Preocuparse por formar a sus posibles sucesores, porque sabe que él es finito y la superación de sus seguidores la considera como suya.
- § Establece mecanismos para la toma de decisiones éticas en las estrategias organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Aristóteles (1981). **Ética Nicomaquea. Política.** Novena edición. Colección "Sepan cuantos". México, Porrúa.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008), **Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz.** Editorial Paidós. Barcelona.
- Ciceron, Marco Tulio (1989). **Sobre los deberes.** Estudio preliminar, traducción y notas de José Guillén Cabañero. Colección Clásicos del Pensamiento 64 Editorial Tecnos. Madrid.
- Ciulla, J. (1998). **Ethics, the hart of leadership.** Preager publishers. Library of the congress.
- Copleston, Frederick (1999). **Historia de la Filosofía.** 1: Grecia y Roma (Volumen 1). Editorial Ariel S., Barcelona.
- Guillen, M. (2008). **Ética en las organizaciones. Construyendo confianza.** Editorial Pearson. Madrid.
- Hesselbein, F. y Cohen, P. (2009), **De líder a líder.** Editorial Granica. Buenos Aires.
- Jiménez Leube, Jorge (2004). El Derecho como arte de la Justicia. Notas y exposición del Curso en el Doctorado sobre "Cuestiones actuales del Derecho Español e Internacional". Universidad Alfonso X El Sabio. Madrid, España - Bogotá, Colombia.

- Lussier, R. N. y Achua, C. S. (2008). **Leadership**. Editorial Thompson. Ohio. USA.
- Platón (1972). Menón o De la Virtud. En **Obras Completas**. Traducción del griego, preámbulo y notas de Francisco de P. Samaranch. Colección grandes culturas. Aguilar S.A. ediciones. Madrid, España.
- Prieto, R. y Perdomo, I. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. Revista electrónica **CICAG**. URBE. Maracaibo.
- San Agustín (1998). **Confesiones**. Prólogo, traducción y notas de Pedro Rodríguez de Santidrián. 4ª reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.
- Santo Tomás de Aquino (1989). **Suma de Teología II**. Biblioteca de Autores Cristianos. ISBN: 84-220-1351-7 (tomo II). Madrid.
- Solomon, R. (1998). **Ethical leadership, emotions and trust: "beyond the charisma"**. Editorial Preager publishers. Wesport.
- Yarce, J. (2005), **El poder de los valores**. Editorial Ruz. Mexico D.F.