

EL LIDERAZGO ÉTICO FUNDAMENTADO EN VIRTUDES

Carlos María Moreno Pérez

Profesor de Antropología y Ética
Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna
Universitat Ramon Lull

Esta comunicación presenta algunas consideraciones entorno a la persona, la dirección, la ética y el liderazgo ético. El punto de partida es buscar la coherencia entre la teoría y la práctica aunque, finalmente, lo que hacemos define quiénes somos.

Sostiene que la dirección ética ha de regirse por unos valores, centrados en este caso en la integridad. Ésta es entendida como un valor ético o virtud "menor". La apuesta por una dirección ética basada en la integridad implica, también, una apuesta por construir confianza y credibilidad. También, supone el primer paso a un liderazgo ético fundamentado en virtudes. Siguiendo las explicaciones de Warren Bennis, apunta las cualidades, ingredientes y posible retrato del líder.

Se señala que las virtudes de prudencia, templanza, justicia, y fortaleza son las que fundamentan un liderazgo ético. En este sentido, es mucho el camino que hay que recorrer, tanto desde la investigación como en su aplicación práctica.

A pesar de las dificultades por llevar a la realidad empresarial una dirección centrada en valores y de las reticencias mayores por un liderazgo ético fundamentado en las virtudes, en el horizonte de los próximos años, tendría que animarnos a caminar en esa dirección, sobre todo, si estamos convencidos que las personas son la clave de las empresas.

ENTRE DOS POLOS

Una de las dificultades con las que se enfrenta el mundo empresarial es cómo compaginar la teoría con la práctica. Si asociamos la ética a estos conceptos la dificultad es mucho mayor. Éste es, sin duda, uno de los grandes retos planteados: cómo equilibrar la teoría ética con la práctica empresarial ética. El motivo es porque queremos ser coherentes y consecuentes entre lo que pensamos y lo que hacemos. De hecho, 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: persona. La persona puede reunir en sí misma los otros tres. Por ello, el ideal al cual aspiramos sería encontrarnos, en la realidad, con directivos que ejercen un liderazgo basado en la ética. Esta afirmación nos empujaría a plantearnos algunas cuestiones: ¿Qué entendemos por liderazgo ético?, ¿hay liderazgo sin ética?, ¿cuándo decimos que una dirección es ética?, ¿hay dirección sin ética? y ¿qué entendemos por ética? Las respuestas a estas cuestiones no son fáciles.

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.

La práctica diaria aporta a nuestra reflexión, desde planteamientos muy diversos, situaciones concretas en maneras de liderar, dirigir de un modo u otro, en una u otra empresa. En esta gama de posibilidades, hay que orientarse hacia una dirección con liderazgo ético sabiendo, de antemano, las enormes dificultades con las que, realmente nos encontramos. ¿Por qué esta aspiración, casi obstinación? Porque, al fin y al cabo, creemos en el perfeccionamiento de las personas. Creemos que podemos ambicionar, mejorar continuamente, en la medida de nuestras posibilidades, y en el entorno en el que nos movemos, hacia una dirección que ejerza un liderazgo ético. Douglas McEnroe¹ lo ha escrito con palabras hermosas: "La grandeza de Sócrates consistió en dos elementos principales: el primero en saber que no tenía todas las respuestas, y el segundo fue su inagotable inquietud por descubrir dichas respuestas. Hoy en nuestras empresas lo que hace falta más que cualquier otra cosa es un liderazgo que demuestre la misma actitud y el mismo fervor por aprender y crecer".

DEFINICIONES DE ÉTICA

Definiciones de ética, todos podríamos enumerar algunas. Y no tan sólo enumerarlas, sino argumentarlas. Una definición de ética podría ser: "hacer lo posible dentro de lo deseable". Ésta tiene en cuenta, a mi entender, tres elementos para nuestro análisis interesantes. Primero, qué es posible hacer sin perder de vista el entorno, las circunstancias, la realidad de la empresa, nuestros competidores. Segundo, ¿qué es lo deseable? ¿A qué aspiramos como empresa? ¿Tenemos bien definidos nuestros objetivos éticos? Como afirma Robert C. Solomon²: "Las mejores compañías tienen muy claro lo que hacen, permanecen abiertas a las nuevas oportunidades y entienden a la perfección quiénes son. Son mucho más competitivas cuando no compiten. Siguen sus valores y cultivan sus virtudes; entonces el éxito llega como algo muy natural". Y tercero, ¿cómo conjugamos lo posible con lo deseable? ¿Cómo lo concretamos éticamente? Y, ¿en qué medida?

Ética es, también, etimológicamente³ hablando, modo o forma de vida, carácter. Los directivos deben guiarse por un "carácter" que han de llevar al resto de la empresa. El contenido de ese "carácter" -modo de hacer- son los valores. Como recuerda muy bien Solomon⁴: "Estos valores no son abstracciones ni simples palabras en una hoja de papel. Necesariamente están personificados en los ejecutivos, gerentes y empleados.

¹ McEnroe, Douglas, "Liderazgo: el desafío del autoconocimiento", *Capital Humano*, n° 84, pág. 65, 1995

² 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.

³ Aranguren, José L., *Ética*, Alianza Universidad, textos, n° 19, pp. 21-22, Madrid, 1979.

⁴ Solomon, Robert C., *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, pp 48-49, Oxford, México, 2000.

Los valores, como la cultura en general, deben vivirse". Todos conocemos que en muchas empresas esos principios son recogidos en *-statements*,⁵ valores corporativos, códigos de conducta⁶ que rigen la manera de hacer -¿el modo de vida?- de una empresa. La ética tiene que ver con la persona, con lo que, realmente, pensamos, con nuestros principios. La dirección de una empresa es ética cuando se rige por unos principios que se llevan a la práctica empresarial.

LA DIRECCIÓN CENTRADA EN LA INTEGRIDAD

En los últimos años, la literatura del *management*, ha producido estudios muy interesantes sobre la dirección por valores.⁷ Desde la ética empresarial, también, se ha subrayado la necesidad de introducir los valores dentro de las empresas. En el mundo empresarial, a pesar de los avances habidos, la aplicación real de los valores tiene un amplio camino por recorrer. La introducción de una dirección ética centrada en valores, en nuestra realidad empresarial, se va haciendo paulatinamente y normalmente, a través de una cultura que incluye estos valores. Como afirma Solomon⁸: "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 sí 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 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 empresa. Es la dirección la que ha de marcar el rumbo a seguir por la empresa, también, en esta cuestión. Si el equipo directivo no tiene una voluntad decidida por la ética, difícilmente, la empresa se moverá en parámetros éticos. Ello no impide, por supuesto, que haya empleados que, desde posturas individuales, promuevan con su manera de hacer la ética dentro de la organización

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. Si los valores son éticos la perspectiva varía ostensiblemente. Como sostiene

⁵ Murphy, Patrick E., *Eighty Exemplary Ethics Statements*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana., 1998

⁶ Lozano, Josep M., *Ética y empresa*, pp. 141-167, Trotta, Madrid, 1999.

⁷ Argandoña, Antonio, "Directivos con valores. Empresas con valores", Working Paper, nº 01/1, División Investigación, IESE, Barcelona, 2001; Blanchard, Ken y O'Connor, Michael, *Dirección por valores*, Gestión 2000, Barcelona, 1997; García, Salvador y Dolan., Shimon L., *La Dirección por valores*, McGraw-Hill y IESE, Madrid, 1997.

⁸ Solomon, Robert C., *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, pág. 48, Oxford, México, 2000.

Juan A. Pérez-López⁹: "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". Por otra parte, las virtudes responden a razones antropológicas en consonancia con la raíz fundamental de la persona. Introduciré, al modo aristotélico, una posición intermedia entre valores y virtudes. Las llamaría virtudes "menores", obviamente menores respecto a las virtudes fundamentales pero equivalentes a valores éticos. Dentro de estas virtudes menores, la integridad¹⁰ es la virtud menor fundamental. Es importante porque, según Warren Bennis y no le falta razón, es la primera cualidad a considerar en un líder. La integridad es la virtud que hace que un directivo empiece a ser un líder. Bennis¹¹ la define del siguiente modo: "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 O'Connor,¹² 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 Bennis¹³, "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 ética". 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 credibilidad y la ejemplaridad. 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

⁹ Pérez-López, Juan Antonio, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, pág. 26, Deusto, Bilbao, 1998.

¹⁰ Sharp Paine, Lynn , "Liderazgo, Ética e integridad Organizacional: hacia un nuevo credo" en Melé Carné, Domènec (coord.), *Raíces ética del liderazgo*, pp. 53-86, EUNSA, Pamplona, 2000.

¹¹ Bennis, Warren,, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, pág. 51, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000.

¹² Blanchard, Ken y O'Connor, Michael, *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, pág. 27, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

¹³ Bennis, Warren, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo.*, pág.95, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000.

rápidamente. Como afirma Adela Cortina¹⁴: "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*". O, como escribe Peter Drucker¹⁵: "Organizations are no longer built on force. They are increasingly built on trust. Trust does not mean that people like one another. It means that people can trust one another. And this presupposes that people understand one another". La pregunta que deberían saber responder los directivos, tal como señala Manfred Kets de Vries,¹⁶ es: "¿Qué nivel de confianza mutua existe en la empresa?".

EL LIDERAZGO ÉTICO FUNDAMENTADO EN VIRTUDES

Buscamos llevar a la práctica un objetivo: una buena dirección bajo un liderazgo ético. Todos sabemos que el liderazgo lo ejerce una persona con un grado alto de responsabilidad. Podríamos hablar, de hecho, sobre distintos modelos de liderazgo. Pero lo que vamos a reseñar aquí es el liderazgo ético, es decir, el liderazgo fundamentado en virtudes. Cuando la literatura analiza los casos de diferentes líderes que han dejado su huella en la historia política, económica, social..., uno de los más estudiados es el de Hitler. Sin entrar en posibles discusiones *de fondo*. A la pregunta, ¿fue Hitler un líder?, se podría responder: para su pueblo, en aquel momento, sí lo fue. A la pregunta, ¿fue un líder que ejerció un liderazgo ético? La respuesta rotunda sería: no. ¿Pueden haber malos líderes? Pueden haber líderes nefastos, como Hitler. En la empresa, pueden haber líderes que fracasan. Es decir, líderes éticos que llevan a su empresa a malos resultados económicos. Hay líderes, también, que no son éticos y que llevan a su empresa al "éxito", que obtienen buenos resultados. La ética tiene que ver con el largo plazo. Se hace muy difícil separar el liderazgo, del liderazgo ético. No digo que en la práctica se haya dado, se de, o se pueda seguir dando liderazgo sin ética. Pero un liderazgo sin ética, desde mi punto de vista, es menos liderazgo. ¿Por qué? Porque se inculcan las virtudes propias de la 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 personas. Se hace complicado referirse a modelos de liderazgo, pero sí se pueden encontrar cualidades, ingredientes comunes a los líderes, como también podemos establecer un retrato de los mismos. Siguiendo a

¹⁴ Cortina, Adela, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, pág. 101, Taurus/Pensamiento, Madrid, 1998.

¹⁵ Drucker, Peter, *Management Challenges for the 21st Century*, pág. 187, Harper Business, New York, 1999.

¹⁶ Kets de Vries, Manfred, *La conducta del directivo. Su impacto en el equilibrio de la empresa*, pág 73, Ediciones Deusto, Bilbao, 1997.

Bennis¹⁷, sus cualidades son:

- la integridad
- la dedicación
- la magnanimidad
- la humildad
- la apertura mental y la creatividad

Los cinco ingredientes que comparten serían:

- visión
- pasión
- integridad
- confianza
- curiosidad y atrevimiento

Su retrato es:

- tienen un gran interés por conocerse a sí mismos
- tienen un sentido de propósito fuertemente definido
- poseen la capacidad para generar y mantener la confianza
- tienen una fuerte inclinación a la acción

Me gustaría subrayar la primera cualidad, la integridad, por razones explicadas anteriormente. Paralelamente, podríamos decir algo similar al liderazgo centrado en virtudes. El liderazgo ético debería estar (puede estarlo, o no) fundamentado en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos, propios del hombre. 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 persona?, ¿qué contenido le damos? En definitiva, ¿cuál es nuestra noción de persona? Porque la idea que tengamos, es la que pondremos en la práctica, ¿o no? Sobre todo, si queremos conjugar la teoría con la práctica. En este punto es donde resulta, estratégicamente decisiva, la concepción que tengamos de la persona.

Para ello, deberíamos tener "muy a mano" las virtudes fundamentales que son, como sabemos, siete. Dejaremos de lado las virtudes teologales y nos centraremos en las otras cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Las cuatro (de hecho, las siete) han de guiar el liderazgo ético porque están fundamentados en la persona (directivo líder y ético) y se dirige a personas.

¹⁷ Bennis, Warren,, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, pág. 51, pp.89-90, pp. 137-138, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000.

La primera de todas, 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 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 en una empresa de 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 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.

Estoy convencido que en los próximos años, aparecerán estudiosos rigurosos sobre la importancia de las virtudes en el trabajo directivo. La revisión de los clásicos como Aristóteles junto con el pulso del trabajo directivo diario, en empresas concretas, aportarán –no me cabe la menor duda- mayor profundidad en la dirección de empresas. Será el momento de dar un paso mas en una dirección centrada en valores y encaminada hacia un liderazgo fundamentado en virtudes. Como escribe Pérez López¹⁸ en palabras acertadísimas: *“Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que le proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder”*.

Es indudable que referirse, hoy en día, a valores en el mundo de las empresas, todavía, suena para muchos como algo que está fuera de lugar. Sólo algunas empresas hacen un esfuerzo real por introducirlos en su realidad empresarial. Si cambiamos valores por virtudes, entonces, el asunto adquiere un grado de complicación mucho mayor. Si implantar valores resulta difícil, pretender aplicar las virtudes, todavía lo es mucho más. Las reticencias son mayores. Es cierto que por correr más, no llegaremos antes. Hemos de dar un paso tras otro. Directivos líderes centrados en valores. Pero en el horizonte hemos de contemplar el liderazgo ético fundamentado en virtudes porque, lo que cuenta, realmente, son las personas. Y si no hay virtud, ¿dónde queda la persona? Si la dirección centrada en valores y el liderazgo fundamentado en virtudes no se llevan a la práctica, ¿de qué nos sirven?

¹⁸ Pérez López, Juan Antonio, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, pág. 107, Deusto, Bilbao, 1998.

