



Escuela de Administración de Negocios



“LIDERAZGO Y ÉTICA”

Liderazgo Ético y RSE – Enero 2008
Prof. MAE. Luz Marina Madriz

LIDERAZGO BASADO EN VALORES

VALORES

*SON COMPORTAMIENTOS DE LAS PERSONAS
EN LA EMPRESA Y GUÍAS QUE DAN
DETERMINADA ORIENTACIÓN A LA
CONDUCTA Y A LA VIDA DE CADA
PERSONA.*

**EL BUEN LÍDER ES EL QUE
PONE EL EJEMPLO**

Una buena declaración de Identidad y Valores en la empresa, provocará que las personas de la misma, creen en los valores éticos tales como la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Estos valores son la base de la cultura humana y por tanto de la cultura organizacional que se desea en las empresas.

El común denominador de estos valores es la empresa y pueden encontrarse dentro de ella; por lo tanto, usted debe ser ejemplo de acción de estos valores que implica servir a los demás.

Los valores dentro de las empresas constituyen los principios que inspiran la gestión. Por lo tanto, la Misión, la Visión y los objetivos corporativos estarán basados en los valores que se definan.

El líder es el responsable de que se cumplan esos principios.

“Los valores son una tradición de los que empresarios y empresarias deben sentirse orgullosos”

Rasgos y Etica del Liderazgo



RASGOS DE UN LIDERAZGO MAL ORIENTADO

Razones por las que los ejecutivos fracasan

- ❖ Su estilo es intimidatorio y sus colaboradores los consideran insensibles y agresivos
- ❖ Son fríos, distantes y arrogantes
- ❖ Defraudan la confianza que las personas depositan en ellos
- ❖ Son egocéntricos y parecen demasiado ambiciosos y siempre concentrados en el trabajo siguiente
- ❖ Tienen problemas de desempeño específicos en el negocio
- ❖ Se concentran demasiado en los detalles y son incapaces de delegar responsabilidades o formar un equipo

RASGOS DE LOS LÍDERES EFICACES



Teoría del perfil de motivación del líder

Trata de explicar y predecir el éxito en el liderazgo con base en las necesidades de logro, poder y perfil de motivación de afiliación. *El perfil de motivación del líder* (PML) posee una marcada necesidad de poder, el cual socializa; lo que significa que es mayor que su necesidad de afiliación y que su necesidad de logro es moderada.

- **Poder:** El poder es esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo. Para ser exitosos los líderes deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar ese papel.

Poder socializado: Según McClelland el poder no es ni bueno ni malo. Se puede utilizar para beneficio personal a expensas de los otros (poder personalizado) o emplearse para ayudarse a sí mismo y a otros (poder socializado).

- **Logro:** Para rendir buenos resultados, los líderes deben tener necesidad moderada de logro. Una necesidad de logro alta puede llevar a un ejercicio personalizado del poder, pues quienes manifiestan gran necesidad de logro suelen buscar el triunfo individual, y cuando no se interesan en ser líderes hay probabilidad de que ejerzan un poder personalizado y cometan errores.
- **Afiliación:** Los líderes eficaces tienen menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás. Los líderes con alta nA suelen tener menor necesidad de poder y, por lo tanto, son renuentes a desempeñarse como jefes estrictos.

LIDERAZGO ETICO

La ética es el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Un buen comportamiento se considera ético y una conducta errónea constituye una infracción a la ética.

No siempre es clara la diferencia entre un proceder ético y otro que no lo es. Lo que se considera falta de ética en unas naciones, es normalidad imprescindible en otras. En algunos países dar sobornos es una práctica normal de negocios.

¿Reditúa el comportamiento ético?

Recordemos que la integridad es un rasgo importante de los líderes efectivos, y la ética y la confianza son parte de la integridad. Los empleados que no confían en sus jefes no van a ser empleados productivos ni comprometidos.

Los gerentes eficaces dirigen con el ejemplo y premian la integridad de otros.

Cómo los rasgos y actitudes de la personalidad, desarrollo moral y situación afectan la conducta ética

- Rasgos y actitudes de la personalidad: Nuestro comportamiento ético está relacionado con nuestras necesidades individuales y rasgos de personalidad. Para obtener el poder y estar conscientes respecto de los altos logros, algunas personas se conducen de manera no ética; asimismo, la gente irresponsable a menudo no se desempeña conforme a la norma, sino que toma atajos e incurre en otra conducta que se puede considerar no ética.
- Desarrollo moral: Se refiere a la diferenciación del bien y el mal y a escoger el bien. Nuestra capacidad para elegir lo correcto está relacionada con el nivel de desarrollo moral.
- La situación: Las situaciones altamente competitivas y sin supervisión incrementan la probabilidad de una conducta no ética. Esto ocurre con mayor frecuencia cuando no hay un código de ética o una política formal al respecto.

Cómo justifica la gente el comportamiento no ético

Cuando nos conducimos en forma no ética, a menudo nos justificamos para proteger nuestra autoestima y no experimentar culpa o remordimiento.

- Justificación moral: Es el proceso de reinterpretar una conducta inmoral en términos de un propósito más elevado.
- Desplazamiento de responsabilidad: Es el proceso de culpar a otros por la conducta inescrupulosa de uno.
- Dilución de la responsabilidad: Es el proceso en que un grupo se comporta de manera no ética y ninguno de sus miembros asume la responsabilidad.

- *Comparación ventajosa*: Es el proceso de compararse con otros que son peores.
- *Desatención e indiferencia a las consecuencias*: Es el proceso de minimizar el daño causado por un comportamiento no ético.
- *Atribución de culpa*: Es el proceso de pretender que el comportamiento no ético fue causado por a conducta de otra persona.
- *Designación eufemística*: Es el proceso de “maquillar” las palabras para que el comportamiento suene aceptable.

Normas simples para una conducta ética

Cada día de su vida personal o profesional enfrenta situaciones en las que decide proceder de manera correcta o no. Usted toma esas decisiones con base en sus rasgos de personalidad y en sus actitudes, nivel de desarrollo moral y la situación. Nunca se describa engañosamente usted mismo.

Regla de oro: Seguir la regla de oro le ayudará a comportarse con ética:

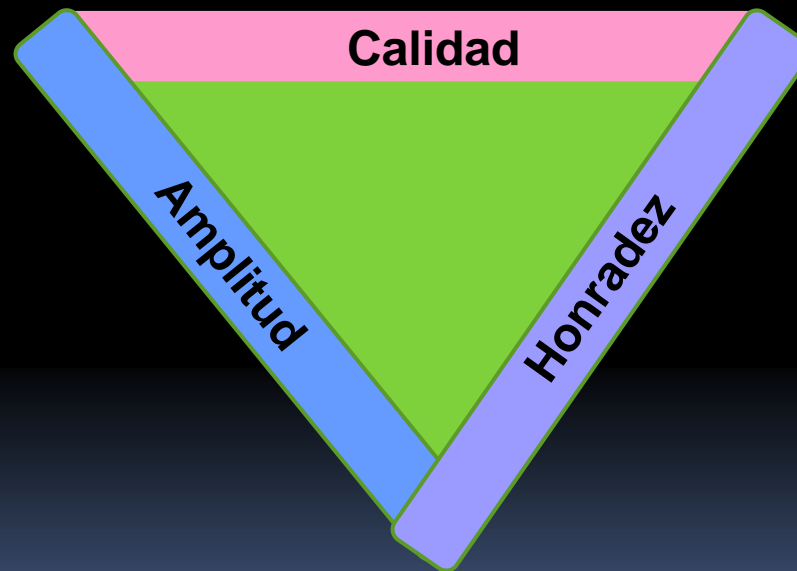
“Haz a los otros lo que quieras para ti”. O dicho de otra forma:

“No hagas a los demás lo que no quisieras que ellos te hicieran”.

“Dirige a otros en la forma que te gustaría ser dirigido”.

LOS TRES PILARES DE UNA TOMA DE DECISIONES ÉTICA

El desarrollo de una estructura operativa que permita mejorar la toma de decisiones ética exige centrarse en tres áreas esenciales:



Calidad: Busca enérgicamente y tener en cuenta de forma fiable toda la información potencialmente relevante sobre las consecuencias de una decisión.

Etnocentrismo

Según la concepción etnocentrista, las opiniones y valores de nuestro grupo se convierten en la referencia en comparación con la cual se ha de medir a los demás grupos.

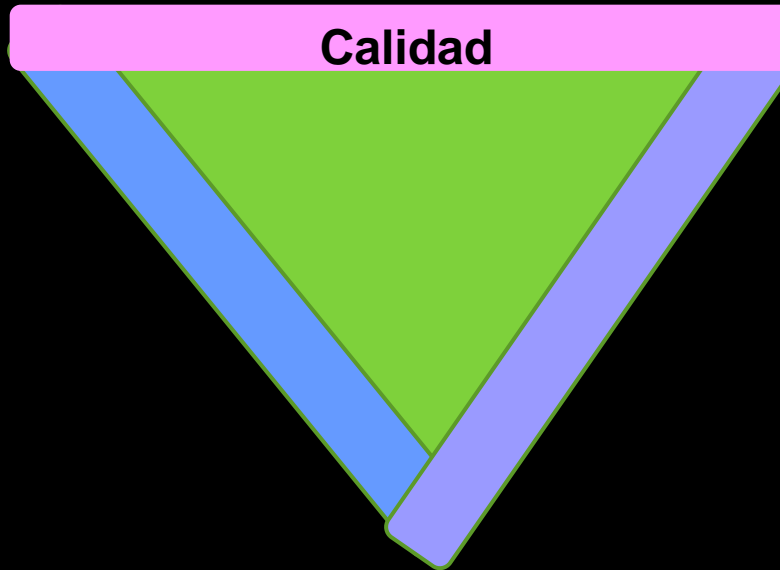
Estereotipos

Los directivos que se basan en estereotipos en lugar de hacerlo en datos sobre las personas, tienen más probabilidades de adoptar decisiones menos justas, menos correctas y, tal vez, menos conformes a la legislación

Percepción de causa

Con frecuencia, los directivos tienen que ir más allá de las causas evidentes y recopilar datos para determinar la raíz de un problema o situación

LOS TRES PILARES DE UNA TOMA DE DECISIONES ÉTICA



Riesgos potenciales:

- Etnocentrismo
- Estereotipos
- Percepciones erróneas de la causa

Evitar zonas de peligro

- Utilizar procesos cuantitativos
- Contar con políticas organizacionales explícitas
- Profundizar para descubrir la raíz del problema

Amplitud: Tener en cuenta los posibles resultados para todos los interesados, incluso los que son menos evidentes.

Pasar por alto acontecimientos poco probables

En ocasiones evitamos enfrentarnos a la posibilidad de riesgos complicados si creemos que existe la posibilidad de obtener un beneficio importante.

Dejar de lado el futuro

Los directivos que no se ocupan del problema de la distribución de las consecuencias a lo largo del tiempo no lograrán entender por qué no han tenido más éxito.

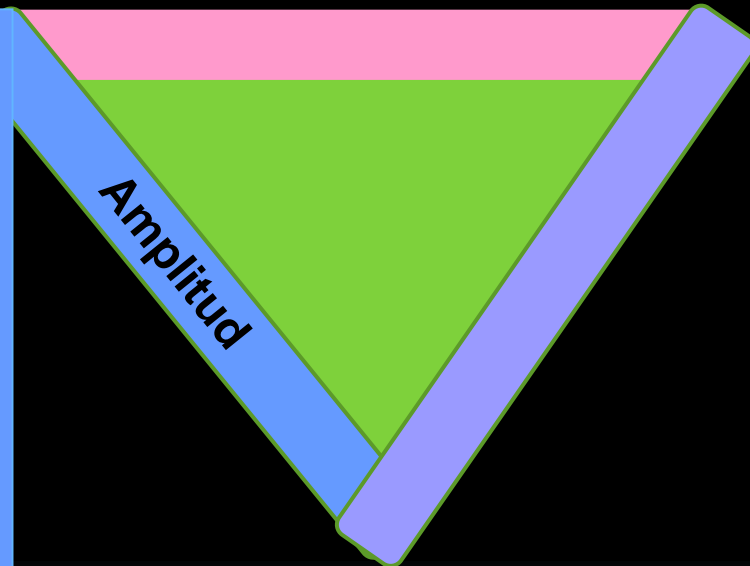
LOS TRES PILARES DE UNA TOMA DE DECISIONES ÉTICA

Riesgos potenciales:

- Pasar por alto acontecimientos poco probables
- No tener en cuenta que el público “se va a enterar”
- Dejar de lado el futuro

Evitar zonas de peligro

- Recopilar un listado con los interesados potenciales
- Evaluar desde el punto de vista de los interesados
- Ser debidamente transparente
- Tener en cuenta las consecuencias futuras



Honradez: Mantener la integridad en todos los aspectos de la actividad, incluida la toma de decisiones.

Exceso de confianza

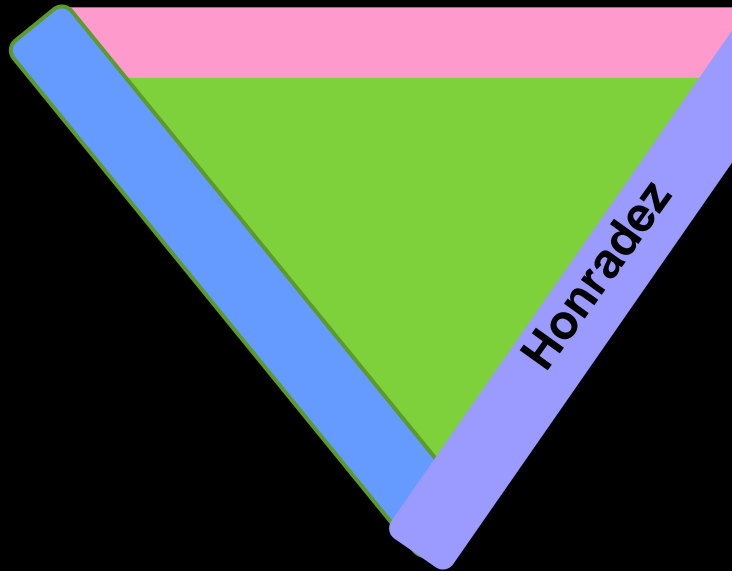
El exceso de confianza, unido a otros prejuicios, supone un dañino obstáculo para la toma de decisiones racionales y éticas.

Las percepciones erróneas de uno mismo, como es el caso del exceso de confianza, son especialmente problemáticas cuando los directivos consideran que están “por encima” de las reglas, códigos y obligaciones normales.

Autoengaño

Los prejuicios que llevan a los directivos al autoengaño y al exceso de confianza también pueden inducirlos engañosamente a justificar respuestas falsas ante comprobaciones hipotéticas.

LOS TRES PILARES DE UNA TOMA DE DECISIONES ÉTICA



Riesgos potenciales:

- Exceso de confianza
- Autoengaño
- Posibilidad de fallo de la memoria humana

Evitar zonas de peligro

- Seguir los dictados de la conciencia
- Tratar de refutar las hipótesis
- Poner en tela de juicio lo que uno cree que sabe
- Llevar registros pormenorizados y realizar evaluaciones comparativas