

**Dirección y Liderazgo**

**Clase 2 -2P -14/10/2021**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

---

### 2.3 Teorías del Liderazgo

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, ***el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano***; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos.

Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---

#### Primeras Teorías del Liderazgo

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a. C.), el pensador chino, **Confucio (Kung Fu-Tse)** recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como **confucianismo** o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir. Dicha moral, basada en el **altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber**, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun

Entre sus principales aportaciones podemos encontrar:

- ✓ La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- ✓ Terror, fuerza y muerte (supervisión)
- ✓ El esclavo producía poco, pero el coste era escaso.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



#### Teoría de los rasgos:

De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. **Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales.** Para Stogdill **existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad.** Los rasgos más investigados del líder: Son su **inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo** que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

#### Teorías del comportamiento:

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



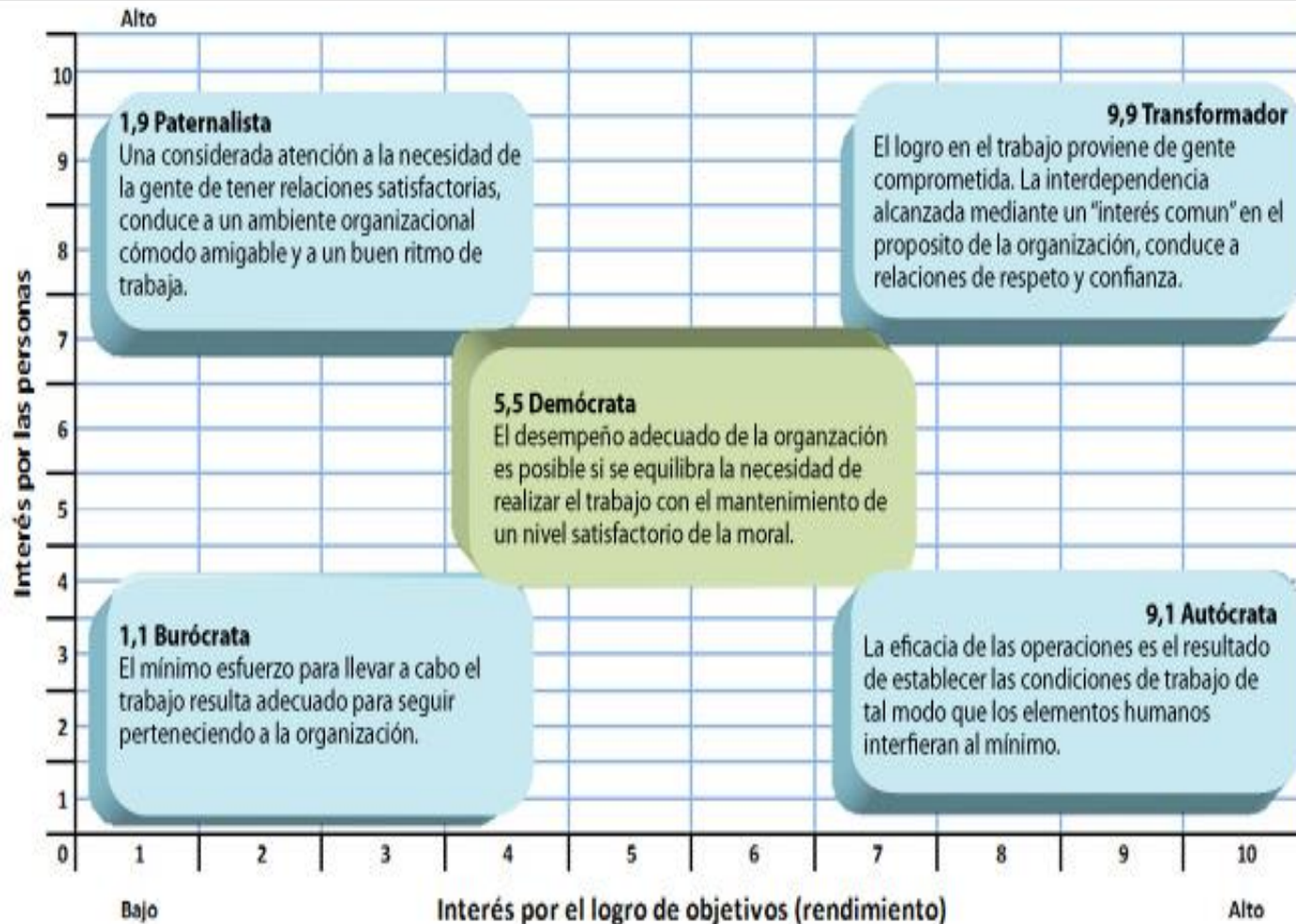
1° Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño.

2° Estudios de la Universidad de Michigan, en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.

3° Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial. La malla gerencial (en inglés, managerial grid), también conocida como red administrativa, es un modelo administrativo empleado para el análisis y descripción del liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton en 1964. ... En 1999, la malla gerencial comenzó a utilizar un nuevo texto, «el poder de cambiar». El modelo del grid gerencial trata de situar, en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y). ... Dependiendo de donde estemos situados, se entiende que ejerceremos el liderazgo de una forma determinada.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo



Así podemos ver que:

El **líder demócrata** logra cierto desempeño de la organización por los intereses personales y del grupo manteniendo un nivel satisfactorio de productividad y moral.

El **líder burócrata** hace el mínimo esfuerzo, sólo por conservar el puesto.

El **líder paternalista** se preocupa por las necesidades de la gente, le gusta ser popular y que lo quieran.

El **líder autócrata** logra cumplir con la tarea a como dé lugar dejando en un segundo término las relaciones humanas.

El **líder transformador** logra el trabajo mediante la entrega hacia la gente y las metas son congruentes con las de la organización.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



#### Las teorías contingentes o situacionales

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzarán el éxito como líderes cuando sepan qué liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo éstas y el estilo adecuadamente. A continuación, los modelos de Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

1° **El modelo de Fiedler en 1967:** Propugna que el estilo del **líder vaya de la mano con la situación**, adecuándose a ésta; **la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo** y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.

2° **El modelo de Evans y House:** Que define la **Teoría de la Ruta-Objetivo**. Tiene su fundamento en las **expectativas de recompensa y el atractivo de ésta**, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



3° **El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría “situacional”**. En cuanto al estilo del líder se señalan **4 comportamientos asociados a 4 conductas**:

1. **Comunicar**, donde el líder decide qué, cómo y dónde se realizarán las tareas.
2. **Vender**, donde el líder define las tareas y convence al grupo.
3. **Participar**, donde el líder y los subordinados comparten decisiones.
4. **Delegar**, el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

En cuanto a **la situación está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza)** de los subordinados y se refleja en 4 grados:

1. M1, incapaces y no asumen responsabilidad.
2. M2, incapaces, pero asumen responsabilidad.
3. M3, son capaces, pero no asumen responsabilidad.
4. M4, son capaces y asumen responsabilidad.



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



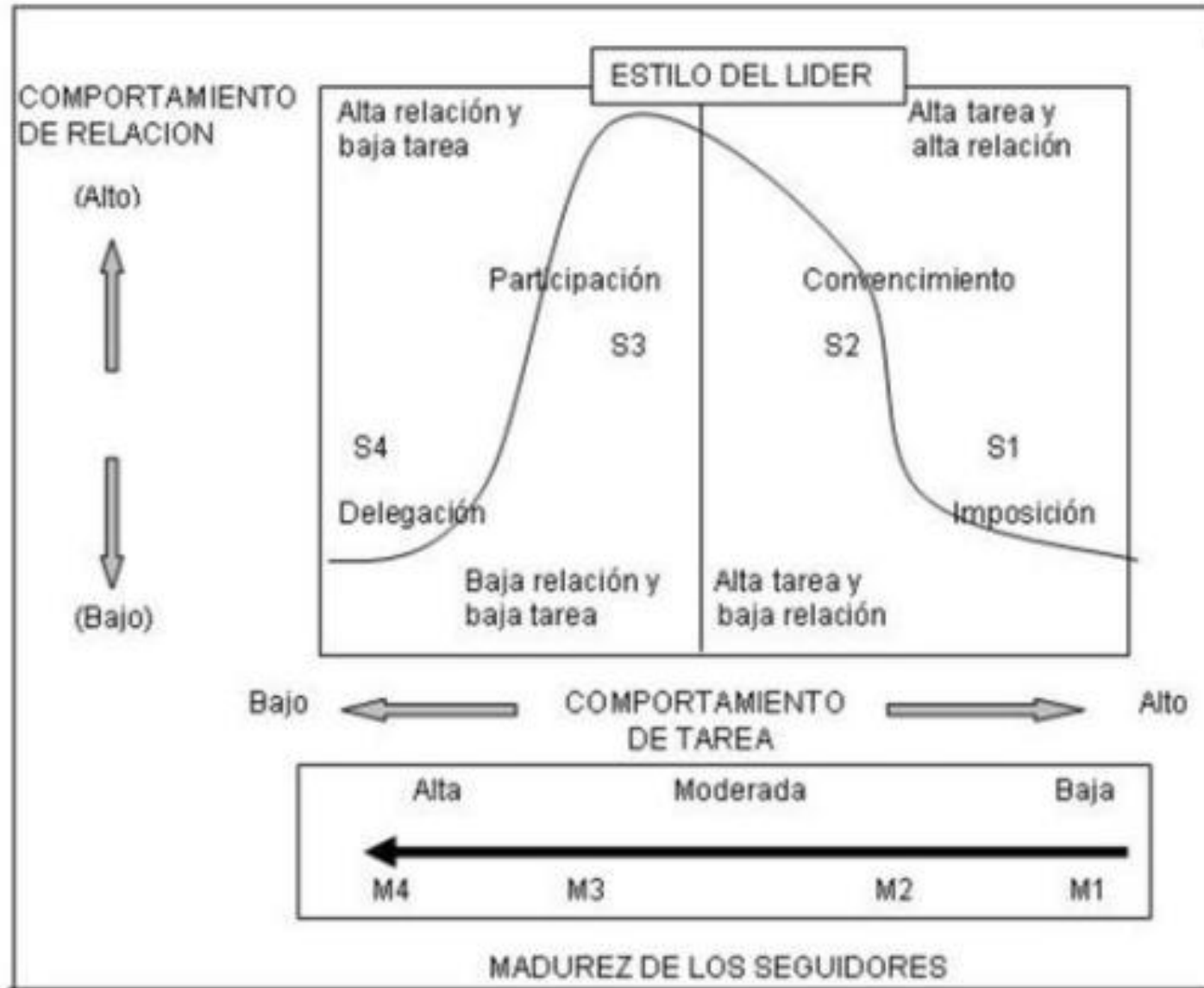
Todo esto nos lleva a la idea de que **el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación:**

- ✓ En M1 el líder adecuado es comunicar.
- ✓ En M2 el líder adecuado es vender.
- ✓ En M3 el líder adecuado es participar.
- ✓ En M4 el líder adecuado es delegar.

En el modelo situacional de Hersey y Blanchard se manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación, solo que en este se añada la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo (madurez como la capacidad de los individuos de asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Dando como resultado la siguiente gráfica.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo



Estas ideas han sido aplicadas por empresas como IBM, Cartepillar y Xerox.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



#### Ultimas teorías sobre liderazgo

Son las siguientes, el liderazgo **transaccional**, el liderazgo **transformacional**, y el liderazgo **del siglo XXI**. El Liderazgo Transaccional, se basa en las **buenas relaciones**, el líder transaccional usa el feedback positivo o elogio y negativo o reprimenda, el Liderazgo Transformacional, este líder transformador es eminentemente **partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados**.

El Liderazgo del Siglo XXI, dice que las empresas deben ser lideradas, que los administradores deben liderar si quieren que sus empresas triunfen.

La diferencia entre un director o administrador anterior y un líder actual, son muchas y puntuales: El jefe anterior, era un jefe o gerente que centralizaba el poder, **el jefe actual, es líder, formador y facilitador**.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

---

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

#### ***Ética***

(Del griego ethike, derivado de ethos, carácter, y, según Aristóteles, de éthos costumbre) Rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es la moral. Si por moral hay que entender el conjunto de normas o costumbres (moes) que rigen la conducta de una persona para que pueda considerarse buena, la ética es la reflexión racional sobre qué se entiende por conducta buena y en qué se fundamentan los denominados juicios morales. Las morales, puesto que forman parte de la vida humana concreta y tienen su fundamento en las costumbres, son muchas y variadas (la cristiana, la musulmana, la moral de los indios hopi, etc.) y se aceptan tal como son, mientras que la ética, que se apoya en un análisis racional de la conducta moral, tiende a cierta universalidad de conceptos y principios y, aunque admita diversidad de sistemas éticos, o maneras concretas de reflexionar sobre la moral, exige su fundamentación y admite su crítica, igual como han de fundamentarse y pueden criticarse las opiniones. En resumen, la ética es a la moral lo que la teoría es a la práctica; la moral es un tipo de conducta, la ética es una reflexión filosófica.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



La ética no crea la moral. Aunque es cierto que toda moral efectiva supone ciertos principios, normas o reglas de conducta, no es la ética la que, en una comunidad dada, establece esos principios y normas. La ética se encuentra con una experiencia histórico-social en el terreno de la moral, o sea, con una serie de morales efectivas ya dadas, y partiendo de ellas trata de establecer la esencia de la moral, su origen, las condiciones objetivas y subjetivas del acto moral, las fuentes de la valoración moral, la naturaleza y función de los juicios morales, los criterios de justificación de dichos juicios, y el principio de que rige el cambio y sucesión de diferentes sistemas morales.

La ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. O sea, es ciencia de una forma específica de conducta humana. Tanto la moral como la ética, términos que en la práctica suelen identificarse, tienen una función práctica: se refieren, aunque no exclusivamente, a situaciones conflictivas de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la moral, hay que tomar una decisión práctica; desde el punto de vista de la ética, ha de formarse la conciencia en el hábito de saber decidir moralmente. En ambos casos, se trata de una tarea de fundamentación moral.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



#### ***Liderazgo***

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores.

Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores. El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera.

También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa. El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

Hay estudios psicológicos realizados que afirman que las personas buscan en un líder que sea similar a nuestros padres o a quienes hayan representado este papel, ya que ellos son la primera figura de autoridad que conocemos. Líder también puede ser aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o para señalar a una persona que impone respeto. Un líder se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan la superioridad para desempeñar el papel que posee. El líder deberá sobresalir en algún aspecto (títulos, experiencia, conocimientos, desempeño, etcétera) para que se vea como “mejor” ante el resto de sus pares.

#### ***Ética Profesional***

La ética profesional (que también recibe el nombre de código deontológico) es el conjunto de principios que deben regir el comportamiento moral de un profesional. En este sentido, cada sector o gremio establece cuáles deben ser estos principios generales. Son pautas de tipo moral que pretenden recordar al profesional qué es lo correcto y qué no lo es. Es una manera de dotar a una profesión de un componente de responsabilidad individual que debe acompañar a los procesos técnicos.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

La ética profesional parte de un principio simple: no todo vale. Esto quiere decir que es legítimo ejercer una profesión, pero no se puede actuar al margen de unos valores o principios morales. Y para que la ética profesional no se quede en una idea vaga e imprecisa se establecen unos códigos deontológicos que delimitan la dimensión ética de un ámbito laboral.

Así, en los últimos años cada profesión establece sus propios reglamentos, guías o códigos de actuación: los docentes, los profesionales de la salud, los periodistas o los directivos de algunas multinacionales. Con la descripción de estas orientaciones se pretende establecer límites entre lo legítimo y lo ilegítimo, lo adecuado y lo incorrecto.

Incumplir un código de ética profesional supone un desprecio hacia la propia profesión. Es una manera de no respetar una "regla del juego" que se considera esencial y que ha sido establecida de forma consensuada por los propios miembros de un sector laboral. Al mismo tiempo, firmar o suscribir un código profesional es algo más que un gesto simbólico, es un compromiso personal en relación con el ejercicio de una profesión.



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

#### ***Ética y profesión: una relación estructural***

La distorsión histórica de corte cientificista y racionalista que separó de manera tajante el juicio de hecho y el juicio de valor (Morin, 2005) y que, sustentándose en una visión equívoca de objetividad ubicó a la ciencia en el ángulo de lo objetivo y racional, y a la ética en el ángulo subjetivo y emocional; derivó progresivamente en un alejamiento del campo de las profesiones respecto del de la ética, dejando el tema de la ética profesional en el pasado, como una especie de raíz pre-científica de las profesiones en la que se prescribían ciertas normas de buen comportamiento ligadas a especulaciones filosóficas, o incluso a creencias religiosas que había que superar.

Sin embargo, el tiempo ha ido regresando el tema de la ética al campo de la ciencia y de las profesiones, por un lado porque la desilusión de la modernidad y la fe ciega en la razón que dio origen a la llamada posmodernidad (Morin, 2005), o modernidad líquida (Bauman, 2007), trajo consigo un retorno al campo de la subjetividad y una revaloración de la dimensión afectiva en la que se sigue ubicando a la ética, y por otra parte, porque la profunda crisis sistémica en que se encuentra el planeta en lo ecológico, lo económico, lo político, lo social y lo cultural ha obligado a la sociedad a volver a pensar en la relación entre el saber y el vivir, entre las prácticas humanas y lo auténticamente humano; en términos filosóficos, entre la verdad y el bien.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

Es así que un análisis más contemporáneo del tema nos lleva a comprender la relación estructural y dialógica entre ética y profesión; si entendemos bien lo que es una profesión, y si visualizamos la ética desde una perspectiva amplia y profunda, esta relación resulta evidente e irrenunciable, de tal forma que puede afirmarse que toda profesión se ejerce desde una visión ética, y que toda visión ética conlleva una definición de lo que es una profesión y un buen profesional.

Hortal (1996) plantea que en cierto modo "todo trabajo remunerado es una profesión" pero en el sentido pleno "no todo trabajo remunerado es una profesión". Según este autor, pionero y referente en el terreno de la ética profesional, para que un trabajo o conjunto de actividades pueda llamarse plenamente profesión tienen que cumplirse cinco condiciones básicas: que las personas tengan una dedicación estable a ese conjunto de actividades con una función social específica; que esas actividades constituyan el medio de vida de las personas que las ejercen; que exista un cuerpo específico de conocimientos de esa actividad, del que carecen los que no son profesionales de la materia; que estos conocimientos se transmitan de manera institucionalizada a los nuevos profesionales y que haya una forma de acreditación socialmente legitimada para ejercer esta actividad; y finalmente, que exista un control de los profesionales sobre el ejercicio de la actividad, para lo cual se constituyen los colegios, los cuales establecen las normas y procedimientos que van a regir este ejercicio.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

En la primera condición antes descrita, se tiene un elemento que establece la vinculación entre ética y profesión. Porque la profesión, para poder ser llamada de ese modo, tiene que tener una función social específica y esa función social específica se origina y tiene que ver con proporcionar algún bien a la sociedad, el cual no se podría obtener de no existir la profesión. Se trata aquí de lo que autores como Martínez (2006) llaman "bienes internos" de la profesión: los bienes para los cuales fue creada socialmente.

En la definición de profesión que aporta Cortina se puede apreciar con mayor énfasis esta relación entre profesión y búsqueda del bien humano, que implica necesariamente a la ética. Dice Cortina que profesión es: Una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales se identifican ante la sociedad (Cortina, 2000: 11).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

Por otra parte, la Ética es la disciplina o área de la Filosofía que se ocupa del estudio del bien o de la "buena vida humana" (Prado, 1998); como afirma Cortina (2001: 62): "la Ética... tiene por objeto el deber referido a las acciones buenas que se expresan en los juicios denominados morales...". Este deber, según plantea Prado siguiendo al filósofo español Xabier Zubiri, no es incompatible con la felicidad, sino por el contrario, está orientado hacia ella. El deber, dice Zubiri, es "la posibilidad más conducente a la felicidad", entendiendo la felicidad no como una sensación superficial de confort sino como "el sentirse realmente bien" (Prado, 1998: 132). Como filosofía de la práctica, la Ética está intrínsecamente relacionada con las profesiones, que finalmente son prácticas humanas que nacen y se organizan, como ya se planteó, para proporcionar un bien específico a la sociedad; para contribuir, a través del cumplimiento de un deber ser moral —del bien interno que les dio origen— al logro progresivo y limitado de la felicidad humana individual y colectiva, es decir, al estado de cosas en que las personas y la sociedad toda se sientan "realmente bien" porque están satisfaciendo su deseo profundo de "vivir para vivir" (Morin, 2003), que es su vocación fundamental. **Esta es la relación estructural entre ética y profesión que nos permite ver con claridad que toda profesión tiene un fundamento ético, y que toda acción profesional tiene que cumplir un deber ético.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

#### ***Los principios de la ética profesional***

En el campo de la ética profesional prácticamente existe consenso acerca de los **principios que deben fundamentar las acciones de todo profesionalista** que se precise de estar actuando moralmente. Más allá de la existencia y apego a ciertos códigos deontológicos que plantean muchos gremios profesionales, en un nivel de mayor generalidad y profundidad teórica se encuentran estos tres principios de acción ética (o cuatro, dependiendo del desdoblamiento o no del primer principio) que deben normar el comportamiento en el campo de la acción socio- profesional.

Desde los planteamientos de autores como Hortal (1996; 2002), Martínez (2006), Hirsch (2004) y otros, estos principios fundamentales son: el **principio de beneficencia (al que en ocasiones se añade su contraparte, como principio de no maleficencia), el principio de justicia y el principio de autonomía.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

#### El principio de beneficencia

**"Un profesional ético es aquel que hace el bien en su profesión haciendo bien su profesión"**, afirma Hortal (s/f: 3).

Esta es una excelente definición del principio de beneficencia que **implica dos elementos complementarios e inseparables: el hacer bien la profesión**, es decir que un profesional ético es aquel que desarrolla su actividad de manera competente y eficaz, cumpliendo adecuadamente con su tarea; y por otra parte, el **hacer el bien en la profesión**, es decir, ejercer la profesión pensando siempre en el beneficio de los usuarios de la actividad profesional y en el beneficio de la sociedad, de manera que se cumpla con el bien interno de la profesión, que se aporte el bien específico para el que fue creada. Si bien estos dos elementos pueden y deben distinguirse para fines de análisis, deberían ser inseparables en la práctica, porque **un profesionalista que busque hacer el bien con su profesión, beneficiar a la gente y a la sociedad a través de su ejercicio profesional, tendrá que hacerlo mediante una práctica actualizada, competente, bien hecha**. Una práctica profesional deficiente o de mala calidad es una práctica que por definición no beneficia a sus destinatarios ni a la sociedad, y puede incluso dañar.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

**El ejercicio ético de la profesión, por lo tanto, no puede consistir solamente en buenas intenciones o buen corazón, sino en acciones eficaces.** En el otro ángulo de esta relación, podría afirmarse que es posible realizar bien la profesión, de manera eficiente y atinada, buscando hacer el mal o dañar a ciertas personas o a la sociedad en general. Es común encontrar afirmaciones acerca del gran daño que hacen los profesionales muy bien preparados y técnicamente muy hábiles, pero sin formación ética y con malas intenciones. Sin embargo, si se analiza este ejercicio profesional y se contrasta con la definición de profesión es posible afirmar que un ejercicio eficiente de la profesión que no beneficia, o que incluso daña a personas o a la sociedad, no es un buen ejercicio profesional puesto que no está cumpliendo con la función original de las profesiones, que es la aportación de un bien a la sociedad, del que se carecería si esta profesión no existiera. Algunos autores añaden al **principio de beneficencia el de "no maleficencia"**, que plantea **que todo ejercicio profesional debe buscar a toda costa no dañar o afectar a personas, grupos sociales o a la comunidad toda.** Este principio es complementario y por ello a veces se considera reiterativo, puesto que si en el ejercicio profesional se busca el beneficio del usuario y de la colectividad, está implícito el hecho de que se busque no dañar. No está de más, sin embargo, señalar que **todo buen profesional, al hacer el bien en su profesión, haciendo bien su profesión, tendrá que considerar siempre el efecto que sus decisiones van a tener en los posibles afectados, tratando de evitar o minimizar al máximo estos daños,** tal como lo plantean Adela Cortina (2001) y otros autores a partir de la ética de la razón comunicativa.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



#### **El principio de autonomía**

Como bien señala Hortal (1996), el principio de beneficencia puede interpretarse de manera que genere una visión de profunda asimetría entre el profesional y el usuario de sus servicios. Si el profesional debe hacer el bien al usuario y a la sociedad con su práctica, puede considerarse entonces que es él el que sabe y puede, y el usuario y la sociedad los que no saben ni pueden; que el profesionista es el sujeto activo del bien y el usuario y la sociedad son meros receptores pasivos de este beneficio que recibirán del ejercicio profesional. La relación de asimetría, considerada de este modo, puede traducirse en relaciones de dependencia entre el profesionista y el usuario de sus servicios y generar una dinámica de asistencialismo o incluso de juegos indebidos de poder en la prestación de los servicios profesionales.

El principio de autonomía busca **evitar esta relación de dependencia y paternalismo** al señalar que **el usuario no es un simple receptor pasivo, sino un sujeto que debe participar activa y responsablemente en las decisiones que implican la prestación del servicio profesional.**



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

De este modo, un profesionista ético debe considerar siempre a los usuarios de sus servicios como sujetos de derechos, poseedores de una dignidad inalienable y por ello capaces de participar en la toma de decisiones de aquello que les va a afectar, para bien o para mal, en cualquier tipo de práctica profesional. El fin último de cualquier práctica profesional debe ser la contribución a la autonomía y capacidad de autogestión del usuario, así como la autonomía cada vez más plena de la sociedad entera como sujeto colectivo.

#### **El principio de justicia**

Hortal (s/f: 6) señala que **"la ética profesional no se agota en las relaciones bilaterales entre los profesionales y los destinatarios de sus servicios profesionales"** sino que se enmarca en un sistema social que será, en última instancia, el que reciba los beneficios o sufra los daños de una práctica profesional bien o mal realizada. **Por ello el principio de justicia establece que, en toda prestación de un servicio profesional, cada uno de los sujetos involucrados debe cumplir con su deber, es decir, con la tarea que se le ha encomendado, con lo que se espera que haga, sin extralimitarse, pero sin pecar tampoco de insuficiencia en su responsabilidad.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



Más allá de este cumplimiento cabal de las tareas de cada sujeto interviniente en una práctica profesional, el ejercicio de las profesiones se enmarca en lo que Lonergan (1988) llama la construcción del "bien de orden", es decir, la contribución para la recurrencia sistemática de operaciones y acciones que hagan que los bienes particulares fluyan de manera continua hacia todos los individuos y grupos que conforman una sociedad determinada.

De esta manera, el principio de justicia **se cumple solamente cuando los profesionistas se preguntan por la contribución de sus prácticas al bienestar general de la sociedad a partir de una adecuada organización institucional y normativa.** Porque como afirma el mismo autor, "las profesiones no son tan autónomas como pretenden ser. Las profesiones no se entienden sino desde la función social que desempeñan, y eso las vincula al contexto del que surgen y al que pretenden servir." (Hortal, 1996: 7).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

#### ***Hacia una ética profesional compleja: principios y religación<sup>1</sup>***

Los principios básicos de la ética profesional —beneficencia, autonomía y justicia— siguen siendo vigentes y más necesarios que nunca en una sociedad en la que **las prácticas profesionales se están orientando desde la búsqueda de eficiencia y competitividad, desde la visión del cliente o usuario como un consumidor o un número y desde la finalidad de lucro individual como criterio rector de decisión.** Sin embargo, estos principios se nos muestran como muy complicados de tomar en cuenta en un contexto complejo como el del mundo globalizado, contradictorio e incierto como el actual. El problema fundamental es precisamente que la ética de principios es una ética que parte de normas o criterios morales estables pensados para guiar la acción en un escenario social estable, pero la sociedad del siglo XXI es una sociedad caracterizada por la movilidad, el cambio constante, la velocidad en el ritmo de vida y la dificultad o descrédito de los principios estables (verdades, valores, comportamientos); en ella las prácticas profesionales también son cambiantes y dinámicas, **las identidades profesionales se debilitan y las fronteras disciplinares se derrumban.**

---

<sup>1</sup>Sustantivo femenino. Es una palabra se define a la acción y efecto de **religar** o religarse, en volver a **amarrar**, **atar**, vendar o sujetar cuando está mal hecho o en cubrir la totalidad de la venda o cinta. En **ajustar o ceñir más estrechamente o volver a unir o trabar un metal a otro.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

De esta manera, la ética de la complejidad aporta elementos relevantes para **repensar y dinamizar los principios básicos de la ética profesional** y, en palabras del mismo Morin (2005: 29): **"adaptar la ética (profesional) al siglo"** para poder hacer realidad "la adaptación del siglo a la ética". He aquí algunos elementos generales desde donde se podría dar este replanteamiento.

a) **Principio de beneficencia y religación**: hacer el bien en la profesión haciendo bien la profesión sigue siendo un fundamento ético básico en el mundo de la crisis global. Sin embargo, cabe la pregunta acerca del significado de hacer el bien en la profesión y de hacer bien la profesión. Desde la perspectiva de la complejidad, hacer el bien con la profesión y hacer bien la profesión implicaría la búsqueda de un adecuado equilibrio entre los cuatro deberes de religación fundamentales, de tal manera que **un profesional ético sería aquél que busca el beneficio de su cliente o usuario, el beneficio de la sociedad y el beneficio de la especie humana a través de su práctica**. Un profesional ético hoy tiene que tomar en cuenta de manera equilibrada y simultánea elementos de eficiencia para el cliente con aspectos de **responsabilidad social y criterios de respeto al medio ambiente y a la diversidad global — interculturalidad—** para poder responder a los requerimientos múltiples de la religación que implicarían un verdadero bien.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



b) **Principio de autonomía y religación**: Superar la relación de dependencia o paternalismo a partir del establecimiento de una relación horizontal y participativa que respete al cliente o usuario como un sujeto activo y con derechos en las decisiones profesionales trasciende hoy la interacción cliente-profesionista porque, dada la evidente relación de cada individuo con la sociedad toda y el impacto que tiene una acción particular en el ecosistema del mundo entero —el famoso "efecto mariposa"— y tomando en cuenta la visión del ser humano como individuo-sociedad-especie que aporta el paradigma de complejidad; **la relación entre el profesionalista y el usuario o cliente debe enfocarse desde esta mirada compleja en la que se tiene que dar voz al sujeto individual para el que se trabaja, a la sociedad presente en el individuo para el que se trabaja y a la humanidad toda que también está impresa en ese sujeto.** La toma de decisiones profesionales debe abarcar el **respeto personal, social y colectivo, la escucha atenta al cliente, a la sociedad y a la especie humana que serán afectados, para bien o para mal, por el ejercicio profesional en cada caso concreto.** Se trata ahora de respetar la autonomía del individuo-sociedad-especie al que va a servir el profesional.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

**c) Principio de justicia y religación: El principio de justicia, tal como lo plantea Hortal (1996), ya incorpora de alguna manera los deberes de religación ego y sociocéntrico** puesto que plantea que **la relación del profesional con el cliente debe ser de corresponsabilidad y cumplimiento mutuo del deber** que corresponde a cada uno, pero también en el marco de una visión de justicia hacia la sociedad en la que se ejerce la profesión.

Sin embargo, la visión de complejidad aporta otras dos dimensiones a esta relación de justicia: la dimensión de la justicia para con el pasado —la herencia, la cultura de la comunidad— y la dimensión antropocéntrica —la antropoética— que implicaría considerar la justicia para con la humanidad toda en cada actuación profesional que se emprenda.

De esta manera, el principio de justicia entendido desde la ética de religación se complejiza porque **implica que el profesionalista comprenda y tome en cuenta la visión de justicia individual, social, cultural y planetaria en su acción cotidiana.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

***¿Cómo impactará la acción profesional en el cliente, en la sociedad actual, en la cultura heredada y en la especie humana?***

Estas son algunas líneas que aporta la ética planetaria que se deriva del paradigma de la complejidad desarrollado en la obra de Edgar Morin para repensar **los principios de la ética profesional y resignificarlos en un contexto dinámico, cambiante, contradictorio e incierto**. Sería muy pertinente que los que nos dedicamos al estudio de la ética de las profesiones exploráramos este camino abierto para construir, colectiva y cooperativamente, **una ética profesional a la altura de nuestros tiempos**.

#### ***La importancia de la Ética profesional con el Liderazgo***

La actuación del líder influye directamente en la formación de la cultura empresarial. Actuando de forma ética logrará forjar una cultura dominada por la confianza, el sentido de la responsabilidad y el respeto hacia las demás personas. Una cultura en la que se premie el trabajo y la innovación, y en la que no se admitan comportamientos inmorales. Se creará entonces un ambiente de trabajo exigente a la par que humano y cálido.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



Al comprometerse a ejercer un liderazgo ético, el líder asume la responsabilidad de formar racional y emocionalmente a sus trabajadores. Esto es fundamental para ganarse la confianza y colaboración de los mismos, que se verán identificados con los valores y objetivos de la organización y tratarán de desarrollar actitudes positivas ante el trabajo y la comunidad (Gomez 2009). Actuando de forma ética se logrará una autoridad moral, que es lo que identifica al auténtico líder y le hace un referente dentro de su organización.

Si el papel del líder ético es esencial en el día a día de la organización, aún lo es más en los momentos de crisis, en los que deberá mantener la calma y asegurar que todo está bajo control. Para ello deberá tomar las decisiones con celeridad y precisión, asegurándose de que el daño que puedan sufrir otras personas como consecuencia de las mismas sea el mínimo posible. Una vez pase la crisis, el líder tendrá que realizar un análisis crítico de la situación para ver qué ha sucedido y crecer profesionalmente aprendiendo de los errores.



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



Desde que comienza a ejercer su liderazgo, el líder se convierte en un modelo de conducta a seguir por todos los miembros de la organización. Por ello es esencial que se trate de un líder ético, que haga lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados, siendo su valor cardinal el respeto a los derechos y a la dignidad del ser humano.

#### ***Las dificultades del líder ético***

Un líder ético puede creer en su trabajo, tener una fuerte personalidad, poner la ética a la cabeza de su agenda y disponer de todas las habilidades y virtudes necesarias para desarrollar un liderazgo eficiente, y sin embargo no lograrlo. Esto es posible porque, aunque generalmente un liderazgo basado en prácticas éticas es aceptado y aplaudido por todos, pueden existir determinadas circunstancias que dificulten la actuación del líder ético. En ocasiones no es el director el que emerge como líder, pues el liderazgo es independiente de la jerarquía que se ocupe en la organización. Esta situación puede ocasionar que los rangos superiores vean su autoridad cuestionada y pongan impedimentos para que los líderes puedan desarrollar su trabajo.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



No todos los trabajadores están dispuestos a integrarse en la cultura empresarial, por lo que “hacen oídos sordos” a todas las palabras de motivación y comprensión del líder tendentes a cambiar esta situación. La envidia es una de los peores defectos del ser humano, sobre todo porque no deja ver los grandes beneficios que otras personas pueden estar generando para la organización y para ellos mismos. Esto les ocurre a muchos trabajadores de la empresa, principalmente a los que se encuentran en la misma posición jerárquica que el líder, incapaces de alegrarse ante los logros de sus compañeros. Por tanto, es posible afirmar que la consecución de un liderazgo eficaz no dependerá exclusivamente del líder, sino también de las características, expectativas y comportamientos de sus superiores, subordinados y colegas.

Además de las posibles dificultades que el líder pueda encontrar derivadas de las circunstancias anteriores, existen otros peligros que acechan al líder y que pueden llevar a que su influencia sobre la empresa llegue incluso a ser negativa, cabe destacar los siguientes:

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



**Endiosamiento:** Como se ha explicado con anterioridad, el líder ético será aquel que tenga una fuerte personalidad y una gran confianza en sí mismo. Asimismo, deberá actuar con humildad, no cayendo en ningún momento en el error de sentirse superior e infalible, pues en ese instante dejará de comportarse como un líder ético al no escuchar las opiniones y críticas de sus subordinados. Rodearse de un equipo de gente competente que sepa defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario es realmente importante para no caer en el endiosamiento.

**Pérdida del contacto con la realidad:** Un buen líder deberá enfrentarse a temas estratégicos y al mismo tiempo estar atento a lo ocurrido en la base de la organización. En el momento en que se pierde el contacto con el trabajo realizado día a día por los clientes, comerciales, proveedores... se empieza a perder el contacto con la realidad, lo que impide seguir a la cabeza de la organización. Para no caer en este error, el líder ético deberá mantenerse informado en todo momento sobre lo acaecido en cada escalón jerárquico.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---



**Quedarse obsoleto**: Cuando se ha empleado un método efectivo de liderazgo durante mucho tiempo puede caerse en la tentación de no modificarlo. Sin embargo, en un mundo cambiante como el actual, esto no puede traer sino consecuencias negativas a la empresa, que al no evolucionar en los momentos requeridos, dejará de ser competitiva.

**Pérdida de motivación**: Una de las principales características del líder es su capacidad de motivar a su equipo. Para ello es esencial que él crea en su trabajo y vea cada día como un auténtico desafío. No debe complacerse con sus logros y bajar la guardia porque, en el momento en el que el líder pierde la ilusión, el equipo dejará de luchar por el logro de unas metas comunes y el liderazgo se verá desquebrajado junto con la organización. Por todas estas circunstancias es imprescindible que el líder sepa cuándo debe retirarse y dejar que otro ocupe su puesto, pues si no lo hace estará perjudicando gravemente a la organización. El auténtico líder es aquél que es consciente de que su liderazgo en la empresa es temporal y se prepara para su retirada formando nuevos líderes capaces de sustituirle tomando las riendas de la organización.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.4. Liderazgo y Ética profesional

---

#### ***Educar para el liderazgo***

A pesar de las dificultades que conlleva el liderazgo y, más aún el convertirse en un líder ético, cabe destacar que al tratarse de un proceso que debe desarrollarse paso a paso, es posible educar para el liderazgo (Kotter 2000).

La mayoría de los grandes líderes se caracterizan por haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera, aprendiendo así de los triunfos y fracasos logrados. Por tanto, el mejor método es enseñar las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo a los empleados más jóvenes, creando oportunidades que constituyan un desafío para ellos y dándoles la autoridad necesaria para que lo resuelvan de la manera que crean oportuna.

De este modo, la descentralización, que implica dar autonomía a los niveles inferiores de la organización para desarrollar su trabajo, es la clave. Para estimular a los líderes y directores de la empresa a formar líderes en los más jóvenes, es preciso reconocer y recompensar el esfuerzo realizado por éstos para crear una cultura corporativa centrada en el liderazgo.



*Tiempo para  
retroalimentación*