

LIDERAZGO ÉTICO FRENTE A LA DIVERSIDAD CULTURAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES CON RÉGIMEN DISCIPLINARIO¹

Omar José Kadi Montiel² -Ángel Eduardo Acevedo Duque³

Universidad del Zulia, Venezuela - UNEFA (Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas), Venezuela - Artículo Tipo 1. Investigación Científica y Tecnológica – Recibido: 01 septiembre de 2014 – Aceptado: 21 octubre de 2014

RESUMEN

La investigación fuente de éste artículo, tuvo como propósito el análisis del liderazgo ético frente a la diversidad global y cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario. Sustentado en los enfoques teóricos de autores como Seijo y Carbajal, Covey, Gibson, entre otros. Metodológicamente, se suscribió en una investigación analítica, descriptiva de carácter documental, empleando la técnica bibliográfica, es decir; consulta de documentos impresos y electrónicos. Luego de la sustentación y contraste de las teorías consultadas y las realidades observadas, los investigadores a través de documento concluyeron que el liderazgo ético, es una variable aunada a condiciones de personalidad, como bien es sabido, existen aspectos de la persona que no se pueden abarcar en su totalidad, siempre hay algún elemento que se escapa de la comprensión. Por eso, en el análisis de los líderes, convergen actuaciones que no se alcanza a explicar. En un análisis comparativo entre unos líderes y otros se pudo observar que el componente de personalidad marca algunas diferencias tangenciales; lo que diversifica las acciones conductuales en la diversidad global y cultural de toda organización, incluso en aquellas con regímenes estrictos y disciplinarios.

Palabras clave:

Liderazgo Ético, Diversidad Cultural, Instituciones con Régimen Disciplinarios.
JEL: L26, M14

Si va a referenciar este artículo / To quotethisarticle / se for citar este artigo

Kadi, O. & Acevedo, A. (2014). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario, *Económicas CUC*, 35 (2), 75-88

¹ Artículo de investigación científica y tecnológica, “Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario”, línea de investigación Ética y liderazgo, está adscrita a la Universidades del Zulia (LUZ) y de las Fuerzas Armadas (UNEFA).

² Ing. Civil / Esp. en Vivienda y Vialidad / M.Sc. en Gerencia de Proyectos de Construcción / Dr. en Ciencias Gerenciales / Ph. D. en Gerencia Pública y Gobierno / Docente en la Universidad del Zulia y la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín / Maracaibo – Venezuela / email: ingenierokadi@gmail.com

³ Lcdo. en Administración / Esp. en Gerencia de las Organizaciones / Doctorante en Ciencias Gerenciales / Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas Nacionales / Maracaibo – Venezuela / email: aceved122@hotmail.com

Ethical leadership from the cultural diversity in organizations with disciplinary

ABSTRACT

The research was aimed at analyzing the ethical leadership against global and cultural diversity within organizations disciplinary system. Supported by the theoretical approaches of authors such as: Seijo y Carbajal, Covey, Gibson among others. Methodologically, was signed in an analytical, descriptive documentary research, using the technical literature, i.e.; consultation paper and electronic documents. After lift and contrasted of respondents theories and observed realities, researchers through document concluded that ethical leadership is a variable coupled with conditions of personality, as is well known, there are aspects of the person that can not be covers the whole, there is always an element escaping compression. Therefore, in analyzing leaders converge actions not enough to explain. In a comparative analysis of some leaders and others it was observed that the brand personality component tangential some differences; which diversifies the behavioral actions on global and cultural diversity of any organization, even those with strict and disciplinary regimes.

Keywords:

Ethical Leadership, Cultural Diversity, Institutions Disciplinary Regimen.

Liderança ética respeito à diversidade cultural dentro das organizações com regime disciplinar

RESUMO

A pesquisa fonte deste artigo, teve como propósito a análise da liderança ética respeito à diversidade global e cultural dentro das organizações com regime disciplinar. Sustentado nos enfoques teóricos de autores como Seijo e Carbajal, Covey, Gibson, entre outros. Metodologicamente, subcreveu-se numa pesquisa analítica, descritiva de caráter documentário, empregando a técnica bibliográfica, isto é; consulta de documentos impressos e eletrônicos. Depois da sustentação e contraste das teorias consultadas e as realidades observadas, os pesquisadores através de documento concluíram que a liderança ética, é uma variável unida às condições de personalidade, como bem é sabido, existem aspectos da pessoa que não se podem abarcar em sua totalidade, sempre há algum elemento que se escapa da compressão Por isso, na análise dos líderes, convergem atuações que não se atingem a explicar. Numa análise comparativa entre uns líderes e outros se pôde observar que o componente de personalidade marca algumas diferenças tangenciais; o que diversifica as ações comportamentais na diversidade global e cultural de toda a organização, inclusive naquelas com regimes estritos e disciplinares.

Palavras-chave:

Liderança ética, diversidade cultural, instituições com regime disciplinar.

INTRODUCCIÓN

La humanidad formada como sociedad de líderes que emplean habilidades para consensuar entre los miembros de grupos y dirigir acciones por el bien común de países, organismos, instituciones entre otros conglomerados de personas, alcanzan así los objetivos planteados y por ende el éxito esperado. Por tal fin, cada día es más importante en las organizaciones modernas poseer en su plantilla de talento humano, líderes que cumplan con el perfil de competencias que representarán las bases para hacer frente a los retos actuales como son la diversidad cultural dentro de los espacios laborales.

Ante tantos cambios que la sociedad ha enfrentado desde su despertar y que en la actualidad son más rápidos, como las innovaciones en el quehacer científico, económico y social, así como los vientos de inclusión social donde un punto de interés en las organizaciones es la diversidad cultural en su capital humano, se hace necesario enfatizar en aspectos fundamentales e indispensables para el desarrollo individual y social de los miembros de una organización, donde el líder debe mostrar ante su gente competencias necesarias para construir el bien común en pro del bienestar no solo económico sino también de su gente.

En este sentido, los avances e inclusión de términos en las esferas organizacionales han conllevado a éstas; a ver al líder no sólo como una persona con capacidades innatas para efectuar su trabajo, sino, que este a su vez debe forjar mecanismos adquiridos para adaptarse a los cambios inesperados del entorno. He allí donde el liderazgo ético representa un rol permanente para guiar de manera transparente las acciones del hombre en sus puestos de trabajo, es decir; un ente con valores transmisibles desde su actuación.

Por su parte, la sociedad se ha visto afectada por antivalores que han penetrado en las organizaciones, debido a ciertas conductas humanas. Por ello se hace necesario un tipo de liderazgo fundamentado en la ética, de manera que se favorezca el hacer valer los derechos fundamentales de las personas, entre los que destacan el respeto a la dignificación del ser humano.

Toda actividad humana debe desempeñarse de manera responsable adoptando una perspectiva sistemática, y objetiva en relación a uno mismo y a la realidad donde se esté inmerso; tratando de considerar significativamente las interacciones en las circunstancias que se enfrenten. Por otro lado, considerando filosofías basadas en variables como el amor, la felicidad por el saber, las acciones responsables y el liderazgo ético se alinean acciones o partes fundamentales para el éxito ético de la humanidad.

Diversos escenarios como el XVII Simposio Internacional “Ética, empresa y sociedad” (2004) del Instituto de Estudios Superiores de Administración, han sido foro de discusión acerca de la posibilidad de una ética universal y una común moralidad ante la diversidad cultural en organizaciones con régimen disciplinario. Expertos han presentado propuestas que se han discutido además de haberse alimentado mutuamente, destacándose la idea del relativismo y universalismo ético, donde la diversidad cultural, así como los juicios de las personas ante situaciones particulares son elementos relevantes en la gestión de la diversidad cultural en dichas organizaciones. En realidad, más allá de la pluralidad existen valores compartidos atribuibles a un común denominador en la naturaleza humana que definirán así su moral.

Sobre este particular, se plante una única moralidad humana, a pesar de la

existencia de muchas teorías éticas que se presentan como reflexiones para ser aplicadas universalmente (Kantianismo, Utilitarismo, Marxismo, entre otros), pero con una única acción profundamente enraizada en la naturaleza del hombre. Sin embargo, mientras que las teorías éticas universales pueden ser parte de un sistema filosófico o de una cultura o religión, la moral universal pertenece al dominio de los actos humanos y su relación con el bien y el mal.

A tal fin, los derechos humanos, en el contexto organizacional y de sus actividades, hay que acentuarlos en la importancia del respeto por la dignificación humana a pesar de las diferencias y el compromiso frente a esta variable, particularmente las de régimen disciplinario. Si en el pasado sólo se exigía respeto, hoy se espera también de las instituciones un positivo esfuerzo para su defensa y promoción y esto solo será posible a través de un liderazgo ético que mueva las dinámicas internas de los grupos hacia el bien común sin distinción de etnia, religión, ideología, diversidad funcional, ni sexo, ni diversidad.

Epistemología fundamental de un liderazgo preminente ante el que hacer ético

Según los planteamientos de Yukl & Van Fleet (1992), el **liderazgo** debe entenderse como un proceso que incluye la influencia sobre los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización; las personas para que implementen las estrategias y alcancen los objetivos; deben hacer que éstos grupos tengan identificación entre sus miembros, y por sobre todo identidad con la cultura de la organización.

En atención al criterio de Gibson (2001), este afirma la existencia de diversos es-

tudios referente al tema del liderazgo, el cual lo definen como un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren una meta, es decir, facilita el éxito de las competencias de una organización y su gente. Sobre este particular admite el autor, que el liderazgo es un comportamiento o cualidad que posee el individuo y que llevan a ejercer dominio sobre otros, a través de la comunicación con el grupo para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos propuestos, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Una concepción general, la muestra en sus aristas Chiavenato (2009) quien señala que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Ante ello, los autores de este investigación infieren el liderazgo como un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que influye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a la manera de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas. En efecto, dadas estas conceptualizaciones; la figura del líder vendría a constituir un factor determinante en cualquier ámbito, por cuanto el recurso más importante bajo acción es el humano, al cual podrá orientar a todos al logro de los objetivos comunes.

En concordancia, Robbins (2009) expresa que el liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo para obtener metas; por lo cual se sugiere trabajar voluntariamente en las tareas específicas para alcanzar objetivos deseados por el líder y el grupo. Según el autor, el liderazgo se asocia con acciones deliberadas; que

llevan a un grupo a seguir ciertos lineamientos o ideales sin presiones y convencidos de ciertos principios susceptibles de legitimarse en el grupo.

Seguidamente, definir el liderazgo es una tarea que hasta ahora no ha sido cónsona, no se ha logrado un acuerdo por parte de los diferentes autores. Sin embargo, todos logran coludir sobre la empatía de una persona con un grupo que le apoya; para efectos de la investigación desarrollada es pertinente entonces, la definición asumida por Robbins (2009) quien lo presenta o lo considera como la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas.

En virtud de lo anteriormente indicado, nace la incertidumbre sobre el por qué; la generalidad de las personas están de acuerdo al considerar el liderazgo, como la diferencia entre el éxito y el fracaso. Así mismo, hay coincidencia al considerar que el liderazgo involucra un proceso de influir y la diferencia se centra en la forma de ejercerlo.

De esta forma, el líder no solo debe ser capaz de organizar un correcto trabajo en equipo y tener una reputación de ser competente, sino que, al mismo tiempo, debe ser un gerenciador que traduzca las motivaciones más intrínsecas de todo el personal que labora en dichas organizaciones con régimen disciplinarios, comunicándoles de forma efectiva la necesidad de logro de esas metas y proyectos planificados.

En este mismo orden de ideas, a la variable liderazgo se suma **la ética**; la cual expresa Cortina (1998) que desde la óptica griega se deriva en la utilización dos términos distintos para referirse en un caso a lo que se llama “ética” y en otro a lo que esboza “costumbre”. Por un lado con el termino éthos (con “M”: épsilon o “é” breve) designaban a lo que en caste-

llano se refiere a las costumbres; mientras que con el vocablo eèthos (con: eta o “é” prolongada) se referían al concepto de “modo de ser”, “carácter” o predisposición permanente para hacer lo bueno. Aunque en el origen, de eèthos se refería no solo a la manera de ser sino al carácter en el sentido psicológico que se le dé ahora a esta palabra; la evolución posterior del lenguaje la usó para referirse a la manera de actuar coherente, constante y permanente del hombre para llevar a cabo lo bueno.

En este sentido, se dice que el ethos constituye una segunda naturaleza; se trata de un conjunto de hábitos de los cuales el hombre se apropia, adecuando su naturaleza. En relación con esto, Moreno (2004) expone que Aristóteles en sus ensayos distinguió entre virtudes éticas o morales y virtudes dianoéticas o intelectuales, al respecto señala en cuanto a las virtudes éticas y morales: las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo nosotros naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por la costumbre.

Con respecto a las virtudes intelectuales o dianoéticas, estas se fundan en una comprensión racional o intelectual de la conducta y deben su nacimiento y desarrollo al magisterio o aprendizaje, y por eso requieren experiencia y tiempo.

Por otro lado, Cortina (1998) establece que la ética plural está formada por un núcleo de valores que constituye la base sobre la que se sustentan la convivencia pacífica de los ciudadanos en sociedad pluralista. De hecho una sociedad pluralista sólo es posible donde los ciudadanos compartan entre sí, permitiendo tener base común para ir constituyendo desde ellos, responsablemente un mundo más humano.

Para esta autora, y en total apego con los investigadores de este documento; la ética plural es un hecho en las democracias occidentales, no porque todos los ciudadanos de estas democracias respeten plenamente los derechos humanos y los valores que inspiran las constituciones, sino porque se han aceptado determinados valores, derechos y actitudes como base mínima para convivir en sociedad.

De igual manera siguiendo con los señalamientos de Cortina (1998) conjugados posteriormente con lo expuesto por Moreno (2004), al menos mínimos estándares podrían concretarse en el respeto a los derechos humanos, en referencia a los valores de libertad, igualdad y solidaridad y, por último, en una actitud dialógica, posible por la tolerancia activa, no sólo pasiva, del que quiere llegar a entenderse con otro, porque le interesa ese entendimiento con él.

Aunque estén más desarrolladas en las democracias occidentales, defender estos valores no significa quedar atrapado por la visión occidental del mundo, como defenderían los autores relativistas. De tal forma, en la sociedad pluralista una ética común como la que se busca no puede reposar sobre principios imponderables o que no fueran conjugables con otras formas posibles de conductas.

En otras comunes palabras y en apego a lo desarrollado por los investigadores de este documento, un sustrato ético común para la sociedad pluralista sólo es viable a través de principios cerrados, la compatibilidad de los que para todos debe ser entendido y aceptado como bueno o correcto y lo que para uno sea su propia idea y realización de lo bueno.

De quedar entonces muy claro lo antes citado, es meritorio exponer lo indicado por Álvarez & Echevarría (2002) cuando manifiestan que la ética es un concepto

que involucra, el ámbito personal y profesional. Haciendo posible mediante ella un orden personal y así mismo conlleva a un orden público en general, conduciendo directamente a un régimen razonable y equitativo para todos, en lo que se refiere a la manera de pensar de cada individuo.

Al mismo tiempo se dice que, la ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad. Aristóteles según el autor; dio la primera versión sistemática de la ética, como el compromiso efectivo del hombre que lo lleva a su perfeccionamiento personal, refiriéndose a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

Finalmente, Seijo & Carbajal (2008) resaltan a la ética como un tipo de saber que pretende orientar al individuo, como un elemento no modificado para conseguir a través de un carácter, elecciones acertadas y decisiones prudentes.

Lo inverosímil: "liderazgo y ética"

La conjunción: "liderazgo ético"

Las cosas, las razones o las situaciones cuando parecieran no ser reales o sustentables, pudieran ser señaladas de inverosímiles... ahora bien, el liderazgo y la ética no lo son, ha quedado corroborado a lo largo del punto antes descrito en esta investigación documental. Por ello, es importante el desarrollo conjugado de ambas variables; que emerjan ante una globalidad y diversidad cultural que se imponen en tiempos de cambios, en multidisciplinarias acciones dentro de las organizaciones menos flexibles.

El liderazgo es uno de los temas más recurrentes en las organizaciones, es mu-

cho lo que se ha escrito y comentado sobre la esencia de este tema. Es una variable “escurridiza”, porque aunque se puede describir e indicar características fundamentales, siempre se encontrarán aspectos nuevos a considerar y otros que no se acabarán de resolver. El liderazgo es una variable de personalidad, hay aspectos de la persona que no se pueden abarcar en su totalidad, siempre hay algún elemento que se escapa de la comprensión. Por eso, en el análisis de los líderes, hay actuaciones que no se alcanza a explicar. En un análisis comparativo entre unos líderes y otros se observa que el componente de su personalidad marca algunas diferencias.

Al respecto, Moreno (2004) resalta como cualidad del líder ético; la integridad, ya que este valor implica confianza, la credibilidad y la ejemplaridad. Paralelamente, este autor establece que el liderazgo ético, es un liderazgo centrado en la virtud, ya que esta variable conjugada debería estar fundamentada en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa.

Asimismo, considera que el liderazgo ético es necesariamente, antropológico porque toma como referencia primera y última al propio hombre, a la persona, considerándolo como algo propio de la condición humana, ya que sólo desde el profundo respeto a ella es posible entenderlo.

Por otro lado, Marco (2000) propone la importancia del equilibrio entre moral y eficacia, como argumentos consistentes para el liderazgo ético; señalando que una vez plasmada la importancia de la ética en las organizaciones es posible afirmar que actualmente no es suficiente con que el líder conozca el negocio y ejerza bien su función, sino que es necesario que sea ético, aunque generalmente no resulte tan sencillo obtener el mayor ben-

eficio y actuar de forma ética al mismo tiempo; sin embargo, para que se dé un buen liderazgo, éste deberá ser moralmente bueno y técnicamente bueno.

Ahora bien, si se le agrega al liderazgo el calificativo de ético, el grado de complejidad aumenta. En un repaso de la historia, pueden señalarse a algunos líderes que ejercían un liderazgo carente de toda ética, el caso recurrente es el de Adolfo Hitler. Sin embargo, aunque se pueden señalar algunos otros, es sabido que hay líderes que no se mueven en parámetros éticos, más no significa que no mueven masas y cumplan sus objetivos.

Pero la humanidad como gestor definitivo de toda variante como las políticas de integración de la diversidad al aparato productivo de las naciones y a las actividades regulares de la sociedad, se encuentra consciente de que la ética adosada al liderazgo es totalmente necesaria.

Aunado a lo antes expuesto, y a convenir de los investigadores de este documento; el liderazgo ético puede concebirse desde una visión pluripolar que plantea por Argandoña (2014) hace reflexionar sobre la siguiente interrogante; *¿qué he de hacer para ser ético, como directivo de una empresa?* (entiéndase para el caso de estudios, directivo como líder y empresa como toda organización consciente de mejoras). Para esto el autor citado, versa sobre lo indicado por Leonardo Polo “*haz el bien, cumple las normas y ejercita las virtudes*”. Dejando con claridad, que todos manejan o se explican en qué consiste hacer el bien; ahora, es cuestión de extenderse a las *normas*.

Si cada vez que se tenga que tomar una decisión, se debería pensar si es ética o no, todos estarían paralizados. Por ejemplo Argandoña (2014) esboza:

He de ir a tal sitio. Tomaré el autobús. ¡Ep! Tendré que pagar en él, ¿es ético no pagar en el autobús? El dinero me vendría bien para otros usos, hay muchos que no pagan, la compañía de transporte ya cuenta con que habrá algunos que no pagarán... pero debe ser injusto, una forma de robo, tomar el autobús sin pagar; causa daño a otros usuarios, que tendrán que soportar costes mayores... No tengo veinte minutos para analizar los pros y los contras de la decisión de pagar o no pagar. La norma viene a mi auxilio: es un deber de justicia pagar por los bienes y servicios que recibo. (p. 24)

La norma es eso, dice un mal que se ha de evitar; en este caso, el mal es la injusticia de usar el servicio sin pagar. *Las normas suelen ser negativas*, porque indican algo que debe ser evitado. En este caso, impide causar un daño a otros (la compañía, la ciudad, los otros usuarios...) y, sobre todo, a él mismo. No pagar en el autobús es una forma de ser injusto y tal vez recordemos lo que contestó Sócrates cuando le preguntaron qué era peor, si sufrir una injusticia o practicarla: a lo que contestó “es peor practicarla. Si la sufres, el daño te viene de fuera; si la practicas, el daño te lo haces a ti mismo: te has convertido en un injusto”.

Finalmente, como moraleja de una real inverosimilitud entre ser líder o ser ético, es responder a la conjunción de manejarse bajo un liderazgo ético que apunte al éxito de la organización, así como, al de cada uno de los gerentes que como personas activas de una sociedad, deben practicar las normas y aplicarlas. Claro que, a veces, las normas son difíciles de cumplir, o se convierten en injustas. En este sentido, los autores de este documento convienen al plasmar que el legislador no puede tener en cuenta todas las circunstancias. *Hay unas cuantas normas que nunca se pueden dejar de cumplir*; por poner un ejem-

plo extremo, no es lícito torturar a un niño para obtener algo de su madre. Pero otras muchas normas admiten excepciones.

Liderazgo ético como ventaja competitiva del nuevo líder, acción gerencial enfocada en indicadores de cultura y diversidad de una organización consciente

Para esta parte, es meritorio el apego a lo expuesto por Moreno (2004) quien propone una teoría de liderazgo ético; donde está caracterizada por indicadores llamados las Siete Claves “C”: carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión. Ante ello el autor indica que su asunción plena, junto con la de las Tres “H”: humildad, honestidad y humor, serán los indicadores capaces de convertir en verdaderos líderes éticos a todos aquellos hombres y mujeres que se desempeñen en estos roles; por lo tanto se analizarán a su vez en medio de la acción cultural y la diversidad como factores ajenos o propios de toda organización consciente.

Primeramente, *la “C” de Carácter: expresa Voluntad y Hábitos*: esta teoría de Moreno (2004) y superficialmente llevada por Bennis & Nanus (2001) refiere al carácter como la primera cualidad de todo líder, construyéndose con cada actuación del mismo. El carácter está próximo a la voluntad, al querer hacer y hacerlo, también a los hábitos adquiridos con el tiempo. Esta cualidad se manifiesta en la adversidad, ya que denota un ánimo sólido, bien formado que permite estar al frente (liderar), cuando otros dan un paso hacia atrás.

El liderazgo ético se ejerce desde un carácter cuyos cuatro pilares son: la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza. La prudencia es lo que lleva al líder a tomar decisiones correctas, con la justicia, el líder ético da a cada uno lo que le corres-

ponde, asimismo la moderación permite al líder ser fiel a sus ideas y creencias, y por otra parte la fortaleza capacita a los líderes éticos de liderarse a sí mismos.

Seguidamente, *la “C” de Coraje: indica el Saber decir “No”*: el día a día de las organizaciones, hacen que un líder encuentre muchas oportunidades para demostrar el coraje que posee, esta cualidad permite ir un poco más allá cuando otros se rinden o responden adecuadamente ante situaciones, que no parecen del todo correctas y no callar por conveniencia o por simple adaptación a una situación más cómoda. El coraje tiene que ver también, con la presencia del líder, ya que este siempre debe estar “ahí”. Asimismo, no pide a los demás algo que él mismo no pudiera hacer. Concreta su coraje en su esfuerzo diario, en su empeño satisfactorio para la organización.

Por su parte la tercera *“C” de Credibilidad: incluye el tener Coherencia, Consecuencia y Confianza*: esta condición dicen Bennis & Nanus (2001) que se presenta cuando los miembros de la organización creen en los compromisos del líder, afirmando Moreno (2004) quien patenta las teorías; debido a que ha evidenciado el cumplimiento de los mismos, ya que es congruente entre lo que dice y hace. No sólo se caracteriza como una persona “legal”, así como también se identifica como ética, en virtud a la ganancia de credibilidad con su trabajo.

También, el liderazgo ético se ejerce sabiendo que la construcción de confianza es tan costosa de conseguir como rápida de perder, por eso el líder ético es cuidadoso en todo lo que hace, procurando no dañar lo que están arduos de construir, consciente de que la confianza del capital hacia él, es esencial para que una organización funcione bien.

En consecución con lo anterior se tiene la *“C” de la Comunicación*: la cual exige ser *Claro y Conciso*: el autor (2004) expone que el líder entre sus competencias debe poseer habilidades de comunicación, demostrando claridad en el discurso, precisión en los mensajes, de igual forma se muestra reiterativo para garantizar la solidez del mensaje. Tiene la habilidad de ser asertivo y empático con sus colaboradores. La comunicación que establece con su equipo no está basada en el mando si no en ideas, en argumentos y en la convicción.

Tiene los argumentos para convencer a su equipo de las tareas a desempeñar y de los objetivos a alcanzar, para ello facilita y apoya el trabajo de su gente. Asimismo, son capaces de generar proyectos que ilusionan y aportan sentido al trabajo de los demás. Además comunican bien, porque escuchan activamente a su personal.

Entre tanto, *la “C” del Conocimiento: involucra Competencia y Capacidad*: el líder ético es consciente de lo importante que es la formación y capacitación propia para llevar a cabo su misión dentro de la organización, ya que estos elementos, aportan consistencia y competencia. Por otra parte, el líder ético, está avalado por los resultados, es decir, no se auto cuestiona su capacidad. Ante ello, deja claro que si el conocimiento es clave, el reconocer que no se sabe todo, resulta fundamental, el líder ético es humilde, por eso busca colaboradores que en determinadas áreas, sepan más que él, suman la conjunción de conocimiento para alcanzar logros mayores. Es así como el líder ético se convierte en un auténtico constructor de equipos.

Aunado a lo anterior, se presenta entonces la sexta *“C” del Compromiso: esta demanda Trabajo y Organización*: entre las cualidades que destacan en un líder ético es el compromiso adquirido con su trabajo

y con la empresa (organización), por lo que dicho compromiso se trasluce en las acciones que emprende y las decisiones que toma, observándose congruencia entre el decir y hacer, demostrando una labor de calidad, la cual es relevante en la organización y sus empleados.

Finalmente, *se tiene la "C" de la Comprensión*: la comprensión en un líder significa ahondar en hechos y circunstancias que rodean a las personas de la organización, tiene que ver con la flexibilidad, alejada de cualquier rigidez que sólo conduce a tensionar más o bloquear situaciones y personas. El liderazgo ético se ejerce con espíritu sereno pero decidido. Solo el que está en la posición de comprender puede después, seguir, facilitar y apoyar. La comprensión del otro es lo que permite al líder ético conocer la cara humana de la organización.

En este mismo orden de ideas, autores como Moreno (2004) y Álvarez de Mon (2003); reafirman que ante estos indicadores para mejorar la gestión del líder; una primera constatación a enfatizar es que la empresa o la organización la constituye una comunidad de personas, a segunda es que el líder ético es una persona más, lo que hace necesario a veces, olvidar esta obviedad por el peso, la influencia o el poder que los líderes ejercen sobre la propia organización o sobre nosotros mismo.

Entendimiento de una Organización Consciente con la Cultura y la Diversidad, como acciones exógenas que alimentan sus procesos humanos

La sociedad humana desde principios de la evolución, ha estado dividida por grupos, regidos bajo normas o parámetros, que conjuntamente con los conocimientos, creencias y costumbres determinan el modo de vida, trasmitiéndose de generación en generación formando así lo que se

denomina cultura, que para Covey (2005) es definida como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamiento.

De acuerdo a lo planteado por el autor, se determina que la cultura es una organización, una disciplina del propio yo interior, es tomar posesión de la propia personalidad, es conquistar una conciencia superior y se consigue comprender el propio valor histórico, la propia función en la vida y los propios deberes.

Por otro lado, siempre han existido rasgos distintivos que caracterizan a todo grupo social, es por ello que el término cultura engloba modos de vida, ceremonias, inversiones, tecnologías, y creencias que se expresan a través del hombre, tomando conciencia de sí mismo.

En congruencia, Chiavenato (2009) concibe el término cultura; como una expresión general que se emplea con dos acepciones diferentes, por una parte significa en conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra se refiere a las artes la erudición y demás manifestaciones complejas del intelectos y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto.

Por su parte, Robbins (2009) a la cultura la considera, como aquel conjunto de valores y prácticas primordiales que caracterizan a cada nación e impregnan, los sistemas políticos, legales y clima económico, y extrapolándolo al contexto organizacional, este autor refiere la importancia de que los líderes deben estar conscientes de que los valores y prácticas varían de cultura en cultura y esto es un aspecto a considerar en su gestión.

Entre tanto, para el grupo investigador, al iniciar la conjunción de la cultura como un valor propio de la aceptación y el reconocimiento de la diversidad se entiende

como un conjunto de diferencias entre individuos (con culturas propias), que son pertinentes para todas las partes de una sociedad; ya que encierra diferentes elementos activos y pasivos de sus estigmas y desarrollos.

Ante esto, Kinicki & Kreitner (2003), consideran que la diversidad corresponde a la multitud de diferencias individuales que caracterizan a cada persona. Para estos autores, la diferencia está relacionada con formas, tamaños colores que permiten distinguir aspectos importantes en la personas entre las que se encuentran la personalidad, la cual representa un conjunto estable de características de las que depende la identidad.

Por otra parte, consideran las dimensiones internas denominadas primarias, en su mayoría no son del control de las personas e influyen en sus actitudes y expectativas, sino que tienen efectos en el comportamiento y se encuentran relacionadas con la raza, edad, género, capacidad física, etnia. Y las dimensiones externas referidas a las creencias religiosas, lugar en el que se crece o vive, tener hijos, entre otros.

Esta visión de la diversidad, es necesaria para el abordaje de la liderización de personal siendo evidente en todos los campos, que esta condición debe ser entendida cuando se trata de las personas. En este sentido, Covey (1997) así como posteriormente Flores (2001), mencionan que los seres humanos, se conforman de elementos de orden histórico-culturales, ecológicos, sociales y biológicos, resultando una combinación particular y asumiendo que la diversidad supone dignidad, conciencia de sí, necesidad del otro, igualdad jurídica, lo que implica igualdad de condiciones.

Esto hace que la visión del autor permita reflexionar al respecto, pues plantea la diversidad desde la importancia de la necesidad del otro. Además, expone que lo

que iguala a las personas es la diferencia entre ellos y la percepción de esa diferencia requiere respeto a su modo de ser y a la consideración de que las causas que le llevaron su ser no pueden ser juzgadas con criterios particulares.

En lo que respecta al campo gerencial, las diferencias individuales de los miembros de la organización se han considerado como base para clasificarlos pues allí la diversidad es evidente. En relación a esto Flores (2001), considera que las personas son diferentes y desarrollan su potencial de manera diferenciada, no se puede pretender ofrecer una educación igual para todos los gerentes y con los mismos criterios. Si se aplicara la misma educación finalmente las condiciones individuales persistirán.

Para culminar de manera concierne a la diversidad en las organizaciones, un punto de notoria importancia lo plantea Chiavenato (2009) al exponer que los valores de una organización global; se fundan en la fuerza diversificada de trabajo en todos los niveles, al obtener diferentes puntos de vistas, logrando valorar y recompensar la diversidad, en lugar de suprimirla. Haciendo así que nazca una cultura de igualdad e inclusión aminorando las rigideces en aquellas organizaciones con este estilo.

Diversidad cultural: reto del liderazgo ético en organizaciones disciplinarias

El reconocimiento de la propia identidad es echar hacia adentro. Empieza en la aceptación de la propia personalidad del yo, pero tiene enseguida su expansión social natural, al sentirse parte de un grupo social básico de referencia, de un “nosotros” compartido entre varios. Los grupos de expansión de la propia identidad pueden ser muchos:

- La familia
- La comunidad
- El país
- El grupo cultural
- El género
- La clase social
- El colegio
- El equipo de trabajo
- El partido político

Pero dentro de esas múltiples referencias, la identidad con el propio grupo cultural suele aglutinar otras formas de convivencias: la comunidad, el territorio, la lengua, por lo que constituye un mecanismo básico para fortalecer la estructura interna personal y grupal.

Es necesario trabajar en ésta, auto identificación cultural en el caso de los miembros de las culturas subordinadas. Por serlo, es más común que las culturas sufran distorsiones y que ellos se sientan discriminados por los miembros e instituciones de la cultura dominante. En consecuencia, tienden fácilmente al autorechazo, como resultado de tantos siglos de sentirse despreciados por los otros. Valorar lo propio, aunque otros lo rechacen, es entonces el punto de partida desde donde empieza a ser posible construir una relación de genuina interculturalidad.

Ante esto Susaeta & Navas (2014), exponen que se lograría tener bien asentada la propia identidad, la otra cabeza de puente es hacia fuera, es decir la actitud de apertura hacia otros, que son distintos por provenir de cultura distintas, quizás incluso desconocidas. Esto implica ante todo, que se entra en alguna forma de comunicación con ellos. Si además esta relación es de respeto, ya ha surgido un relacionamiento positivo. No se acepta a alguien simple-

mente por ser mejor ni se los rechaza por ser peor sino que, por principio, se lo acoge con apertura por ser distintos y quizás desconocido. De ahí esta actitud de apertura se extiende también hacia las realizaciones provenientes de otras culturas: elementos culturales que la identifican a cada una, las diferencias culturales que marcan las creencias, grupos sociales, grupos migratorios, niveles socioeconómicos, preferencias sexuales, entre otros.

Seguidamente, esas diferencias son descritas por autores como Morrison (1992) y posteriormente Escobar (2005) quienes de manera más particular exponen que todo se resume a la “etnia, lengua, nacionalidad o religión existente entre distintos grupos dentro de la comunidad, organización o nación”. También especifican dimensiones de la diversidad como: la edad, nuevamente la etnia, el sexo, las capacidades o cualidades físicas, el trasfondo educativo, los ingresos, y las creencias religiosas. Además caracterizan que una escuela es culturalmente diversa, cuando entre sus estudiantes se ven miembros de distintos grupos, donde la gente de todas las culturas, trasfondos socioeconómicos, religiones y ambos sexos son bien recibidos y aceptados, los estudiantes aprenden a abarcar la diversidad dentro de la clase fuera de ella.

Entonces, esto mismo será necesario en la organización, es decir; que considere los espacios empresariales como espacios para una práctica pedagógica y para el conocimiento a la diversidad cultural de sus miembros. Dentro de un espacio social más amplio de interculturalidad. Una interculturalidad adoptada como “una cuestión de todos, que sólo se refleja adecuadamente en la dinámica social, cuando podamos pensar la diversidad lingüístico-cultural como una metáfora de la pluralidad del pensamiento” (Fuentes, 2004).

METODOLOGÍA

Metodológicamente, se suscribió en una investigación analítica, descriptiva de carácter documental, empleando la técnica bibliográfica, es decir; consulta de documentos impresos y electrónicos.

El Método analítico consiste en la descomposición de los elementos de un todo para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Según Hurtado de Barrera (2000) la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con un tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad.

CONCLUSIONES

Es importante concluir los resultados obtenidos con un pensar único y de vocación basado en tres nuevos principios fundamentales del liderazgo ético emergente en un mundo cultural con organizaciones rígidas en procesos de apertura, como son: La aceptación, el respeto y la voluntad.

Finalmente, se hace necesario que los líderes éticos entiendan la diversidad cultural tiene diferencias reales y que impactan significativamente en: La gestión del talento humano, en el logro de los objetivos y en las transacciones interinstitucionales.

Ahora centrándose en un liderazgo ético que promueve cambios en organizaciones

culturalmente amplias y con regímenes disciplinarios marcados; se planteó que se debe saber exactamente lo que hay que hacer y cómo se tiene que hacer; más aún si hay conciencia de la existencia de ideas preconcebidas que dirigen el andar; que se distinguen de cultura en cultura.

Reafirmando entonces el requerimiento ético en el liderazgo para respetar las diferencias y para valorar. Sabiendo además que esas diferencias no implican trabas en el quehacer de la organización, sino una grata oportunidad de desarrollo a través de nuevas perspectivas.

Una reflexión a la comunidad científica: “La comprensión del otro es lo que permite al líder ético conocer la cara humana de la organización”.

REFERENCIAS

- Flores, H. (2001). PPA un cambio para mejorar la calidad de los aprendizajes Culturales. *Revista Candidus* 15, 55-57.
- Álvarez, Ch. & Echevarría, J. (2002). *Ética y Valores en el Tercer Entorno*. <http://www.uv.es/~reguera/etica/etica-responsabilidad.pdf>
- Álvarez de Mon, S. (2003). *Desde la Adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*, Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Ardangoña, A. (2014). *Y, ¿qué he de hacer para ser ético?* (II). Artículo de opinión de la IESE Business School, University of Navarra. New York Estado Unidos de América. Recuperado de: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2014/02/27/y-que-he-de-hacer-para-ser-etico-ii/#sthash.MZSJSP93.dpbs> Consultado en: Agosto 13, 2014.

- Bennis, W. & Nanus, B. (2001). Estrategias para un Liderazgo Eficaz, Barcelona, España: *Revista Paidós Plural*, 17.
- Cortina, A. (1998). *Ética Mínima*, Madrid, España: Tecnos.
- Covey, S. (2005). *El 8º Hábito: De la Efectividad a la Grandeza*, Barcelona, España: Paidós.
- Covey, S. (1997). *Liderazgo Centrado en Principios*, Barcelona, España: Paidós,
- Chiavenato, I. (2009). *La Gestión el Talento Humano*, Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Escobar, G. (2005). *Ética: Introducción o su Problemática y su Historia*, Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Fuentes, C. (2004). Discurso Inaugural, *III Congreso Internacional de la Lengua Española*. Instituto Cervantes, Rosario, Argentina. Recuperado de: http://congresosdelalengua.es/rosario/inauguracion/fuentes_c.htm
- Gibson, D. (2001). *El Hombre en la Teoría de la Administración*, Bogotá-Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *El proyecto de Investigación. Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal, 1ª Ed., 2000, 119 p.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Moreno, C. (2004). Claves para el Liderazgo Ético, *Revista Capital Humano*, 183, 84-88 Dossier. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/4/7/6/pd0000012476.pdf>
- Marco 2000. *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca (España) Recuperado de: <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/70773>
- Morrison, A. (1992). *The New leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco, USA, Public Productivity & Management Review.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Susaeta, L. & Navas J. (2014). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional, *Revista de la Universidad Complutense de Madrid*.
- Seijo, C. & Carbajal L. (2008). La Ética como Plataforma para la Toma de Decisiones en Empresas Aseguradoras, *Revista Innovación y Gerencia*.
- XVII Simposio de Ética (2004). *IESE Business School*, University of Navarra Barcelona - España.
- Yukl & Van Fleet (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. California – Estados Unidos de América: Consulting Psychologists Press.