

Recibido: 26/03/2022

Aceptado: 03/03/2022

Liderazgo ético: una perspectiva organizacional en contextos globales

Ethical leadership: An organizational perspective in global contexts

Torres, Cornelio¹

ElectroStar

torres@electrostarllc.com

Seijo, Cristina²

Universidad del Zulia (LUZ)

cristinasejjo@gmail.com

Venezuela

RESUMEN

La Administración pública se enfrenta en la actualidad a un reto capital: Responder a las demandas sociales con eficacia y eficiencia, procurando incrementar sus niveles de calidad en un contexto de creciente servicio a la gente, en cuyo escenario, el liderazgo ético, juega un rol determinante para la consecución exitosa de tal aspiración, sobre todo en la creación de un clima moral, esencial para la vivencia social. No obstante, en el seno de las organizaciones humanas se hace necesaria la recuperación de los valores éticos como referentes de su actuación. Las estructuras económicas, políticas y sociales son instrumentos al servicio del hombre, como también la Administración pública, por tanto, ésta debe promover a través de un liderazgo sustentado en valores éticos, los derechos fundamentales sobre las bases de un ambiente con calidad ética, dentro del marco de la legalidad que garantice un servicio público acorde con las exigencias de los ciudadanos en los albores del siglo XXI. En virtud de tales reflexiones la motivación de la presente investigación, la cual realiza una discusión sobre Liderazgo ético: Una perspectiva organizacional en contextos globales, tomando en consideración teorías que la sustentan como lo son las diferentes conceptualizaciones, sustentadas en los contenidos expuestos por los autores examinados, desarrollándose bajo un enfoque interpretativo de tipo descriptivo y diseño no experimental a través del análisis de documentos.

Palabras clave: Liderazgo ético, organizaciones humanas, constructo ambiguo.

¹ SVP- Technical Director. ElectroStar. Equipment & Electronics, Nationwide Recovery Specialists. Master CTR& Lead Trainer. Investigador activo. Correo electrónico: torres@electrostarllc.com.

² Docente investigadora. Programa Ética y Desarrollo Humano en las Organizaciones. Universidad del Zulia. Abogada. Magíster y Especialista en Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia de la Educación Superior. Postdoctora en Políticas públicas, estado y paz social. Investigador Senior (IS), avalada por Currículum Vitae de Latinoamérica y el Caribe. Colciencias. cristinasejjo@gmail.com. Orcid <https://Orcid.org/0000-0002-3617-7831>.

ABSTRACT

The Public Administration is currently facing a major challenge: Responding to social demands effectively and efficiently, seeking to increase its quality levels in a context of growing service to the people, in which scenario, ethical leadership plays an essential role. Determinant for the successful achievement of such aspiration, especially in the creation of a moral climate, essential for social experience. However, within human organizations it is necessary to recover ethical values as references for their actions. The economic, political and social structures are instruments at the service of man, as well as the Public Administration, therefore, it must promote, through leadership based on ethical values, fundamental rights on the basis of an environment with ethical quality, within of the framework of legality that guarantees a public service in accordance with the demands of citizens at the dawn of the 21st century. By virtue of such reflections, the motivation of the present investigation, which carries out a discussion on Ethical Leadership: An organizational perspective in global contexts, taking into account theories that support it, such as the different conceptualizations, based on the contents exposed by the authors. examined, developing under an interpretative approach of descriptive type and non-experimental design through the analysis of documents.

Key Words: Ethical leadership, human organizations, ambiguous construct.

INTRODUCCIÓN

La empresa es una organización vital, con una identidad que refleja su presente, pasado y futuro, perfilando así una cultura que no es sólo la suma de sus miembros, es una entidad dispuesta a cumplir algunas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir, debe tomar decisiones morales.

De lo anterior se deduce que las organizaciones pueden jugar un papel importante en la creación de nuevos valores en la gente. Para esto, los líderes pueden apoyarse de muchas herramientas, considerando que las más importantes son: La creación de una visión motivadora, saber escuchar a la gente, la comunicación efectiva, educarlas con el ejemplo, promover formas de comportamiento que, con su reiteración, se conviertan en hábitos.

En tal sentido, trabajar en el servicio público por la consecución del interés general, así como del bien común, significa desarrollar, vivir e irradiar unos valores determinados, en cuyo ámbito, el ejercicio del liderazgo ético constituye un pilar fundamental para la promoción de los valores éticos. Por tanto, sobre esta aseveración se encuentra la esencia de la ética en la Administración Pública, más que en el conjunto de prohibiciones o de limitaciones que marcan el ejercicio del trabajo de los funcionarios públicos.

Perspectiva global del liderazgo en las organizaciones

De acuerdo a lo establecido por Pinto, Mendoza y Villas (2021), al momento en que una persona asume el liderazgo de una organización, debe marcar sus propias pautas, comportarse éticamente, desarrollar una visión y conducta que moldee el comportamiento de sus colaboradores, con base, en sus principios morales, siendo sensible a las opiniones de sus seguidores, solventando las diferencias y conflictos de una manera respetuosa y altruista.

Parra (2006), señala que dada las características de la alta incertidumbre y turbulencia del contexto que provocan cambios profundos y rápidos, las organizaciones deben redefinir y acomodar sus variables para poder responder con adecuada competitividad, manteniendo o creando un espacio de mercado que les permita prosperar o al menos simplemente vivir y convivir en este escenario global.

En este sentido, el informe de consenso científico publicado por Ecosistemas del Milenio (EM) (2005), la incertidumbre puede derivarse de una falta de información o incluso porque exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse. Puede tener varios tipos de origen, desde errores cuantificables en los datos hasta terminología definida de forma ambigua o previsiones inciertas del comportamiento humano. La incertidumbre puede, por tanto, ser representada por medidas cuantitativas (por ejemplo, un rango de valores calculados según distintos modelos) o por afirmaciones cualitativas (por ejemplo, al reflejar el juicio de un grupo de expertos).

De acuerdo con lo anterior, Chiavenato (2002), manifiesta que la incertidumbre, obliga al administrador a utilizar su creatividad individual o grupal para la solución de los problemas y esta proviene de dos fuentes principales, la externa sobre la cual se tiene poco control y la interna donde no posee acceso a la información.

Por otra parte, el siglo XXI ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto al líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y a la supervisión. Los líderes globales, deben poseer un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, para poder atender las necesidades de las empresas y organizaciones globalizadas. Este entorno macro exige, que estos líderes posean conocimiento de estudio universitario en el área, manejo de

al menos tres idiomas, capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líder exitoso y competitivo.

En tal sentido, el liderazgo radica en ambas fuentes (empresa-líder), ambos son universales, pues ambos buscan un buen estilo de liderazgo, para toda situación. La diferencia estriba en el enfoque para determinar la efectividad del liderazgo.

Como consecuencia de la complejidad del entorno, la diversidad de las organizaciones, donde el cambio es un aspecto constante llevando a éstas asumir unos paradigmas de transformación, donde se busca identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para poder aprovechar las oportunidades y actuar con celeridad. En cuanto a las amenazas es necesario neutralizar para minimizar los efectos, visualizando cada situación como nueva y diferente; todo este proceso conlleva a la toma de decisiones oportunas.

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan con varios retos clave, incluso las compañías más poderosas no son inmunes a toparse con obstáculos para cumplir con estos desafíos. Por consiguiente, Freedman y Tregoe (2003), señalan que aunque el liderazgo guarda una relación con las actividades administrativas, el primero es muy importante para la segunda, es preciso aclarar que ambas definiciones no son iguales. Esta premisa genera varios criterios esenciales en organizaciones tanto privadas como públicas en función de sus actividades económicas.

Visto de esta forma, en el mundo de las organizaciones líderes en contextos globales se forma el talento humano que debe ocuparse por estándares, basado en la aplicación de los siguientes criterios:

1. Fortalecer la influencia que se tiene en las decisiones gubernamentales.
2. Centrar los servicios en las necesidades de los clientes principales.
3. Establecer los nexos más sólidos, entre las oficinas corporativas operaciones internacionales y el personal regional, nacional en el punto de contacto con los clientes.
4. Valorar los talentos humanos, el desarrollo del negocio y el conocimiento de las funciones administrativas.
5. Permitir a los individuos ocupar puestos de mayor jerarquía donde desplieguen nuevas habilidades y conocimiento.
6. Utilizar en lo posible al personal actual y sus habilidades.

7. Permitir especificar metas e impulsar un desempeño eficaz en su consecución.
8. Dar prioridad al enfoque de la empresa y las exigencias de expansión.
9. Perfeccionar la función de planificación.
10. Asignar la responsabilidad principal a los gerentes de división.
11. Facilitar una colaboración óptima entre regiones, divisiones y funciones.
12. Mejorar el equilibrio del desarrollo regional.
13. No generar costos adicionales.
14. Garantizar que los grupos seleccionados de clientes cumplan los objetivos de su aportación a la economía nacional.

La importancia de la aplicación de los criterios por parte de las organizaciones líderes, en cuanto a su influencia en las decisiones gubernamentales radica que mediante este proceso se logran reducir significativamente las amenazas. Cabe considerar por otra parte la importancia de centrar los productos y servicios en las necesidades de los clientes, a saber: la necesidad de comer pan para un colombiano es diferente a la de un árabe.

Asimismo, las organizaciones líderes no pueden olvidar fortalecer los nexos entre sus filiales contextualizadas a nivel mundial, es decir, establecer lazos comunicacionales que permitan enriquecer el nivel cultural de aceptación y valoración de las diferentes sedes corporativas que se circunscriben en un mundo globalizado. Otro elemento esencial se encuentra en el desarrollo del talento humano o capital humano, partiendo que ambas expresiones ubican al hombre como centro del desarrollo, compartiendo una misma meta, la cual es dotar a las organizaciones de personas competentes, que logren generar valor para las mismas.

Dentro de este marco, el desarrollo del conocimiento permitirá a los integrantes de la organización ocupar puestos de mayor jerarquía, utilizando sus habilidades y se formarán los líderes que impulsarán las metas y objetivos, dando prioridad a la expansión y visión de futuro global de las organizaciones del siglo XXI.

Liderazgo ético: una conjugación de acciones personales y relaciones interpersonales.

Según Donawa (2019), las personas que dirigen un conjunto de individuos en los diferentes departamentos de las organizaciones ejercen la función de liderazgo, la cual posee una estrecha relación con la ética, y en particular, con el concepto de valores en los líderes. Dicha relación se asocia con el poder, que desde el punto de vista socio histórico,

permite a los líderes asignar los recursos, emprender los proyectos y tomar decisiones, apoyados en la reflexión sobre las normas que rigen actitudes dirigidas hacia los comportamientos y que causan impactos positivos o negativos sobre los empleados de una empresa.

Resulta claro que, las actitudes personales en los líderes éticos se fundamenta en la credibilidad que los empleados sientan hacia él, en la tenacidad de sus actividades, flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, humildad en el reconocimiento de sus debilidades, cualidades y capacidades, profesionalismo en la manera de hacer las cosas y compromiso que ejerce dándole el frente a los empleados como un ente motivador.

En este orden de ideas y siguiendo lo establecido por Treviño (2004), se define el liderazgo ético como la demostración de la conducta apropiada normativamente a través de acciones personales y las relaciones interpersonales, así como la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de dos vías de comunicación, refuerzo y la toma de decisiones.

Asimismo, Mendoza y Kanungo (2009), define al liderazgo ético, como el ejercicio de las competencias básicas individuales de gestión en consonancia con los principios morales, con el propósito de fomentar y promover un ambiente ético en la organización, contribuyendo de esta manera a la transformación de los seguidores, engendrando la virtud en sí mismo, los demás, y de la sociedad a través del ejemplo y la conducta virtuosa.

Por otro lado, Fluker (2009), señala que el liderazgo ético es la apropiación crítica y la personificación de las tradiciones morales que han forjado el carácter y compartir, el significado de un pueblo (Un Etnos), éste se basa en un modelo triangular en el cual incorpora tres dimensiones interrelacionadas dinámicamente de la existencia humana: Personal, social y espiritual.

Asimismo, en la dimensión sobre el ser o el personal, la preocupación es con las cuestiones de identidad y propósito (¿Quién soy yo? ¿Qué es lo que quiero? ¿Qué es lo que me propongo hacer y llegar a ser?). La dimensión social implica la relación con el otro (¿A quién y con qué estoy?). Lo espiritual se refiere a la necesidad humana de un sentido de lo absoluto, la excelencia y la esperanza en referencia al gran misterio del ser.

Por tanto, el liderazgo ético se ejerce desde y hacia las personas. Si se prescinde de esta primera premisa se olvida lo que, realmente, es importante: las personas son la clave de

la empresa. El liderazgo ético pasa por alto este principio. El liderazgo se sostiene en tres “C”: Confianza, credibilidad y coherencia. Los tres conceptos están estrechamente unidos entre sí, cada uno se entrelaza con los otros dos. Así, la confianza es capital para el buen funcionamiento de la empresa y su ausencia acaba erosionando, seriamente a la organización.

Es por ello, que la confianza se merece y son los demás quienes se la otorgan al líder. Éste tiene que ganársela, día a día, con acciones concretas. Cuando el líder comienza a tener la confianza de los demás es cuando su credibilidad empieza a consolidarse. Los otros empiezan a “creer“ en su profesionalidad. El líder es más creíble en la medida que, con su trabajo diario, demuestra su solvencia para el liderazgo. Por ello, debe estar siempre atento a su manera de hacer con las personas de la organización en virtud que la confianza y la credibilidad son muy lentas de alcanzar, pero se pierden con suma rapidez. La actuación diaria habla por el líder, así como su manera de ejercer el liderazgo.

En este sentido, Guillén (2006), señala que para construir o fortalecer la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones, se hace necesario que éstas se conviertan en organizaciones con calidad ética, en cuya razón de ser, prevalezca el pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve, es decir, la dimensión ética estará condicionada por la ejemplaridad de sus líderes a través de sus actuaciones éticas.

El líder ético sabe que la credibilidad es el camino más corto entre lo que se dice y se hace. Apoya su liderazgo en resultados concretos y no en palabras. La coherencia en sus actuaciones es la columna vertebral de la confianza y la credibilidad. La coherencia tiene su pilar en la honradez. El líder ético es honrado, y además lo parece. El liderazgo ético es la suma de confianza, credibilidad y coherencia. Este es el camino para lograr su visibilidad en la empresa. La práctica del liderazgo ético no está exenta de dificultades, pero en su ejercicio diario gana la organización en virtud que se ejerce desde el convencimiento que la empresa es una auténtica comunidad de personas. Éstas son, de hecho, el centro de la organización y el liderazgo ético la mejor manera para que puedan desarrollar lo mejor de sí mismas.

Siguiendo los mismos planteamientos, Yuki (2008), establece que el liderazgo es un constructo ambiguo que parece incluir varios elementos. Resulta útil hacer una distinción entre la ética de un líder individual y la ética de los tipos concretos de conducta de

liderazgo. Existen varios criterios relevantes para juzgar a los líderes individuales, incluyendo los valores, etapa de desarrollo moral, intenciones conscientes, libertad de elección, recurso a una conducta ética o inmoral, y tipos de influencia que utiliza un individuo.

En este mismo orden, los líderes famosos suelen tener una combinación de puntos fuertes y deficiencias respecto a estos criterios. Una dificultad para evaluar la moralidad de los líderes individuales es la subjetividad inherente a la determinación de los criterios que se van a utilizar y a su importancia relativa.

No obstante, la valoración final puede estar influida tanto por las cualidades del que valora como por las cualidades del líder. Los juicios sobre la ética de una determinada decisión o acción suelen tener en cuenta el propósito y/o fines, el grado en que la conducta es coherente con las normas morales (medios), y las consecuencias para uno mismo y para los demás (resultados). Se suelen analizar los tres criterios en relación con los demás, y una cuestión común es el grado en que el fin justifica los medios. Por ejemplo, ¿Está justificado el engaño cuando el propósito es ayudar a otra persona evitar un grave daño personal?

Por ello Etkin (2009), señala que las normas morales que se utilizan para evaluar los medios incluyen el grado en que la conducta del líder incumple las leyes básicas de la sociedad, niega los derechos de los demás, pone en peligro la salud y la vida de otros individuos o incluye intentos de engañar y explotar a los demás en beneficio propio. Los ejemplos de conducta que se suele considerar inmoral en los países occidentales incluyen la falsificación de información, el robo de activos para uso personal, culpar a otros de los errores personales, provocar una hostilidad y falta de confianza innecesarias entre los demás, vender secretos a los competidores, mostrar favoritismos a cambio de un soborno y tener una conducta imprudente que pueda perjudicar a otros, lo que implica una actuación bajo lineamientos pragmáticos y de un gran vacío ético en el ejercicio del liderazgo.

Los juicios sobre el liderazgo ético varían en cierta medida en función de cada cultura. Estudios recientes han señalado que son necesarias algunas características individuales, aunque no sean suficientes, para asegurar un liderazgo ético efectivo. Dicho liderazgo en el ámbito de la alta dirección de una empresa es un fenómeno asociado a la buena fama que de ella se tenga. En la mayoría de las grandes empresas, según lo establecido por Treviño y Brown (2005), los empleados tienen muy poca relación personal

directa con la alta dirección. Por esa causa, la mayor parte de lo que saben acerca de un directivo procede de otras fuentes.

Con el fin de crearse buena fama en lo que respecta al liderazgo ético, los máximos responsables de las empresas deben ser considerados como “personas morales” y como “directivos morales”. La consideración de “persona moral” está asociada al buen carácter. Depende de las ideas de los empleados con respecto a los rasgos de la personalidad, los comportamientos y los métodos de toma de decisiones de los directivos. Se piensa que los líderes éticos son honrados y dignos de confianza, que se preocupan por las personas y que están abiertos a las opiniones de sus empleados. Los líderes éticos forjan relaciones personales caracterizadas por la confianza, respeto y el apoyo a sus empleados.

En lo que respecta al proceso de toma de decisiones, se considera que los líderes éticos son justos, en virtud que tienen en cuenta el efecto ético de sus decisiones tanto a corto como a largo plazo, en todas las partes que puedan verse afectadas. Asimismo, toman las decisiones basándose en valores éticos y normas de decisión, como la regla de oro de los principios básicos que aseguran el éxito de una actividad.

No obstante, el hecho de ser considerada una “persona moral” no es suficiente. Si el líder es una “persona moral”, sus seguidores ya saben lo que va a hacer Sin embargo, no les dice lo que el líder espera que ellos hagan. Por consiguiente, la buena fama de liderazgo ético también depende que se considere a esa persona como un “directivo moral”, esto es, alguien capaz de dirigir a los demás a una dimensión ética, que les haga saber lo que se espera de ellos y les haga responsable de sus actos. Los directivos morales se encargan de fijar normas éticas, comunicar mensajes éticos, definir modelos éticos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones destinados a guiar el comportamiento ético en la empresa.

Al respecto, Royo (2002), establece que es posible un liderazgo ético en donde las organizaciones se caractericen por:

1. Una misión clara y compartida por todo el equipo ejecutivo y por todos los empleados.
2. Ejecutivos profesionales, comprometidos y rigurosos en la gestión de la organización.

3. Información de gestión clara y detallada de cara a sus clientes, accionistas y empleados.

4. Riguroso cumplimiento de todas las obligaciones empresariales y financieras.

5. Organización suficientemente aplanada para que todos se sientan auténticamente implicados en la misión.

6. Canales que permitan una comunicación fluida de información a tiempo sin distorsiones y a todos los niveles de la compañía.

7. Relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación y la escucha activa del otro.

8. Profesionales cualificados, en continua formación y ocupando los puestos donde puedan dar el máximo rendimiento en función de sus capacidades.

9. Planes de carrera y de promoción profesional, objetivos que reconozcan y valoren a los mejores.

10. Trabajo en equipo en el que los diferentes grupos que configuran la organización pongan en común lo mejor de cada uno.

11. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se promete y lo que se cumple en todas las relaciones tanto internas como externas y tanto verticales como horizontales.

12. La construcción de relaciones basadas en la sinceridad, confianza y con visión a largo plazo.

13. Cumplimiento de los compromisos contractuales y por lo tanto la exigencia de dicho establecimiento a los demás.

14. Creación de un ambiente de trabajo cálido y confortable.

De modo tal que un liderazgo ético conduce a que los líderes hagan lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados. Pero, ¿Cuál es la importancia de un liderazgo ético en las organizaciones de hoy? A juicio de Marco (2000), las razones son las siguientes:

Primera razón: Los líderes tienen que combinar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente

repartiendo premios y castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto.

Segunda razón: Por la influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados. En otras palabras, el ejemplo que proporcione el líder en sus seguidores es fundamental.

Tercera razón: Básicamente la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. La gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo organizacional proceden del respeto y la confianza. Los líderes tienen que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la organización y de su trato con los miembros que pertenecen a ella.

La confianza y el respeto son difíciles de instaurar por los líderes en las organizaciones. Sin embargo, una vez que lo consiguen, los resultados son asombrosos. En las organizaciones que operan con un alto nivel de confianza y respeto hay más buena voluntad, y menos necesidad de una vigilancia costosa.

Asimismo, las organizaciones que poseen niveles altos de confianza son potencialmente más innovadoras porque los empleados no tienen miedo de asumir riesgos. Las personas también se adaptan mejor al cambio porque se sienten seguros.

De manera tal que el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; al contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. Es decir, se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa sin serlo éticamente.

Por tanto, la organización desde la perspectiva de la ética presenta como característica básica la de un Actor Moral (Enderle, 2003), esto implica que tiene una misión y una cultura implícita o explícita, con cierta autonomía y un espacio de libertad más o menos extenso. Puede elegir entre diferentes cursos de acción y por tanto, implica una dimensión ética o de “valores”. En cierta medida, puede controlar su conducta y su impacto, es capaz de tener una conducta moral y puede ser considerada responsable y rendir cuentas.

En virtud de ello y de acuerdo a lo establecido por Correa, Rodríguez y Pantoja (2018), el liderazgo ético más que un estilo de liderazgo como los otros que abundan en la literatura, debe verse como un constructo independiente. Dicho elemento conecta características personales del líder y de los seguidores con factores ambientales, situacionales, organizacionales y culturales, con el fin de establecer los elementos que generan una percepción del líder como ético. También busca establecer los efectos que sobre los grupos de interés tiene dicha percepción y el hecho de ser liderados de una manera ética.

El papel de la administración pública en las sociedades democráticas

La administración pública presta servicio a la sociedad, ésta es su verdadera razón de ser, es decir, atender los intereses y derechos de los ciudadanos, así como de los diferentes grupos que la componen, buscando asimismo el equilibrio de todos ellos, compatible con los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Como consecuencia, la organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Dicho enfoque de Administración con sensibilidad pública, orientada al ciudadano, implica la consideración de éste como razón de ser de aquella, mucho más que un cliente repleto de derechos y árbitro de la calidad del servicio. Según Gauss (1998), una teoría de la Administración pública debe implicar una teoría política, y es que la Administración pública es, por supuesto, una institución prestadora de servicios al ciudadano y a la sociedad en su conjunto.

El Ciudadano, en el marco de un interés colectivo, es el principio y el fin de toda la actividad administrativa, por ello, debe ser considerado cliente (en su doble vertiente: como demandante o potencial destinatario y/o receptor de dichos servicios y como contribuyente a la financiación de los servicios públicos), como tal, repleto de derechos individuales, compatibles con los colectivos y generales de toda la sociedad.

De esta forma, la gestión pública según Seijo et al., (2010), debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes, así como prever las potenciales o latentes que pudieran surgir en el futuro. Dicha orientación debe buscar el equilibrio de intereses de todos los grupos que integran la sociedad,

buscando la optimización de su función de servicio público y diseñando sus procesos con tal objetivo.

Al mismo tiempo, la gestión de la administración debe responsabilizarse en la inversión de los fondos públicos, conjugando eficacia y eficiencia con los principios de legalidad, empleando instrumentos adecuados para la gestión, tanto de su talento humano como de los diversos recursos, incluyendo la gestión del conocimiento.

Según Baena (1998), la administración y los poderes públicos son el instrumento de coordinación y control de la actividad social en aras de la obtención de un bien colectivo. Para ello, la propia sociedad se dota de un conjunto de instituciones y organizaciones.

Según Mendoza (2004), en la consecución de dichos objetivos sociales, la comunidad otorga a la administración pública la potestad de ejercer un poder coercitivo sobre sus miembros, que supone las siguientes implicaciones:

-La administración pública desempeña una serie de funciones que no le son propias como organización, en la medida en que constituyen necesidades públicas definidas por la Constitución, las leyes y la el proceso político.

-Las administraciones públicas son poderes públicos, que ejercen la autoridad conferida por la sociedad a través de políticas públicas y la creación, administración de regulaciones.

-El poder de la administración pública es un poder limitado, encontrándose sometidas al principio de legalidad, principio éste aplicable tanto al alcance del poder coercitivo otorgado por la sociedad como el ámbito de su actuación, estrictamente en aquellos aspectos de interés público.

-Existen dos fuentes de legitimación en el seno de la Administración pública: La legitimidad del gobierno por parte del parlamento elegido por los ciudadanos, y la legitimidad de la Administración, como instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno, basada esta última en el principio constitucional del mérito.

En este mismo orden de ideas, la profesionalización de la administración y de los servicios públicos, conlleva la instauración legal de una burocracia con suficientes garantías de independencia de juicio, además de acción al servicio de la defensa de los valores superiores del ordenamiento jurídico. Entre dichas garantías resulta fundamental la

permanencia en el empleo, el acceso basado en la selección en función de los méritos y capacidades.

Dicha profesionalización tiene las siguientes implicaciones (Barcelay, 1992; Garrido Falla, 1985; Goodnow, 1990; Rohr, 1986; Villoria, 1996):

1. La administración y la burocracia tiene su principal razón de ser en el sostenimiento y preservación de los principios constitucionales de las democracias.

2. La administración debe ejecutar imparcialmente la ley. La gestión pública realizada por la esfera de la administración debe aceptar la politización del marco en el que se desarrolla, y por tanto, la burocracia debe ocupar un papel subordinado, pero autónomo, con respecto a otras instituciones democráticas y procesos de la esfera política. Los empleados públicos se centran en la ejecución, sus valores fundamentales son la jerarquía, eficiencia, imparcialidad y la búsqueda de la verdad.

3. A pesar de dicha relación de subordinación autónoma, los funcionarios tienen el derecho legítimo y el deber, amparado por la Constitución, de controlar el poder de los líderes políticos electos.

4. La administración o burocracia, aunque no es electa, tiene una labor de representación de la sociedad. Labor ésta que debe ejercer a través de su constante participación en los procesos de toma de decisiones, así como en el ejercicio de su obligación de asegurar que en las opciones de políticas se produce una razonada deliberación por parte de todos los implicados.

5. Dado que la burocracia o administración no sólo ejerce labores administrativas, sino que también, de forma delegada y subordinada, poderes cuasilegislativos y cuasijudiciales, es fundamental garantizar su permanencia y estabilidad en aras a garantizar la imparcialidad en la aplicación de las leyes.

6. La gestión pública debe mantener un funcionamiento eficaz y eficiente del apartado administrativo, pero, además, debe colocar énfasis en la calidad del servicio y la capacidad de aportación de valor al ciudadano-cliente, a la vez que la necesaria objetividad e imparcialidad independientemente de partidos y políticas concretas.

De acuerdo a lo establecido por Subirats (1998), en virtud que la capacidad de actuación de la administración es limitada en lo que a recursos se refiere, no todas las necesidades sociales se convierten en problemas públicos cuya solución es afrontada por el

Gobierno. No obstante, según Meny y Thoening (1992), la definición de cuáles son los problemas públicos a solucionar se convierte en un escenario de conflicto en el que compiten los distintos agentes clave o grupos de interés, tanto sociales como públicos, para la fijación de las prioridades de actuación públicas.

CONSIDERACIONES FINALES

El liderazgo es un tema crucial en estos tiempos, cuando las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones, permanentemente se encuentran en una constante transformación, que persigue la excelencia por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado una mayor exigencia en el capital humano, a quienes se les exige afloren sus capacidades y habilidades para el bienestar de la organización.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que se han descrito en este artículo, señalan que el líder de hoy, debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos, de esta manera construir una cultura innovadora cuyo clima competitivo requiere que las organizaciones institucionalicen el proceso de innovación, para plantar las semillas de la creatividad que podrán transformar completamente una organización.

En lo esencial, el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa, mediante el involucrarse y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

De acuerdo a ello, el líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar

preparado para afrontarlo y ser consciente que a medida que avanza el tiempo, debe utilizar las herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad y aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todas las oportunidades y amenazas que le presente el entorno y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo y aprender de ello para experiencias futuras. El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada transformación que se presente. Visualiza y percibe cada situación como una oportunidad y un reto que le lleve a la toma de decisiones oportuna.

Por ello, Liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; antes al contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. En tal sentido, es preciso señalar las cualidades que deberían caracterizar el comportamiento de un líder ético, a saber:

- Exige resultados
- Concede un margen de maniobra a los seguidores.
- Es ejemplar en todas sus actuaciones.
- Delega tareas a sus colaboradores.
- Se ocupa de forma constante por el desarrollo humano de sus colaboradores.
- Es veraz en todo lo que comunica.
- Es humilde, pues nunca se circunscribe en el error de otro y no tiene problemas en asumir que se ha equivocado, si eso sucede.
- Es leal, pues nunca habla mal de ninguna persona a sus espaldas.
- Exige que cualquier conflicto interpersonal se solucione.
- Se muestra a sus colaboradores en todo momento como prescindible, de tal forma que si se fuera ahora la estructura seguiría siendo autosuficiente a corto plazo.

En virtud de ello, el liderazgo es el arte de relacionarse constructivamente con otras personas y lograr que éstas se movilicen para alcanzar determinados objetivos. Esa relación, interactiva y dinámica, está basada principalmente en sentimientos, valores y objetivos compartidos. No se debe confundir el liderazgo con un cargo administrativo, una

posición jerárquica dentro de la organización y menos aún con un rótulo en la puerta de una oficina. Tampoco es un título nobiliario que se adquiere una vez y se ostenta toda la vida.

La gente sigue a una persona, no a un cargo o a un título; lo hace mientras esta persona es creíble, inspira confianza y despierta entusiasmo. Si desaparece la credibilidad y se apaga el entusiasmo, el respeto y la adhesión a esa persona también se desvanecen, y con ello su posibilidad de ejercer el liderazgo. En otras palabras, un individuo es líder sólo cuando otras personas lo siguen. La conducción de organizaciones puede revestir formas diversas. Hay muchos estilos de liderazgo. Pero el liderazgo ético es aquel cuyo accionar está pautado por la honestidad, la responsabilidad, el profesionalismo y el compromiso, cuyo valor cardinal es el respeto a la vida y a la dignidad del ser humano.

En este orden de ideas, es preciso establecer que de acuerdo a lo anteriormente mencionado, es preciso inferir que la ética pública estudia el comportamiento de los funcionarios en orden a la finalidad del servicio público que le es inherente; no se trata de aumentar su conocimiento técnico, ni de las leyes, procedimientos; se trata de interiorizar valores. Tal cual como lo establecía Aristóteles, hace más de veinticinco siglos, se estudia la ética no para saber qué es la virtud, sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos. De acuerdo a ello, la ética pública debe ayudar en el proceso de comportamiento del funcionario o gestor público a través del autocontrol y del uso correcto de la razón a partir de la idea de servicio a la colectividad.

Así pues, el objetivo de la ética en la Administración Pública es fomentar la sensibilidad de los funcionarios hacia esos valores del servicio público a través de un liderazgo ético. La ética va más allá de un conjunto de prohibiciones, es la toma de conciencia de unos valores y el querer educar la voluntad para el bien. Es algo positivo e interior.

Por tanto, el liderazgo ético en el ejercicio de la función pública debe ser capaz de asumir y defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor público, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo trazado a partir de las necesidades de la comunidad; y sobre todo, una de las

características esenciales de los verdaderos líderes, es la generación de credibilidad y confianza que garantice la transparencia institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baena de Alcázar, M. (1998). Curso de ciencia de la administración. Vol. I, 3ª. Edición. Madrid: Tecnos.
- Barcelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*. University of California Press, Berkeley.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa*. Octava Edición. Madrid, España. Editorial Trotta, S.A.
- Correa, J; Rodríguez, M; Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una Revisión de la literatura. *Revista AD-Minister*. No. 32. Universidad Eafit, Medellín, Colombia.
- Donawa, Z. (2019). Liderazgo ético en la gerencia de las empresas del sector eléctrico del Estado Zulia de Venezuela. *Revista Impacto Científico*, 14(1),59-81.
- Enderle, G. (2003). La ética corporativa a comienzos del siglo XXI. Disponible en: www.iadb.org/ética.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. La estrategia frente a lo imprevisto. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Fluker, W. (2009). *Ethical Leadership. The Quest for Character, Civility, and Community*. Minneapolis, USA: Fortress Press.
- Freeman, M; Tregoe, B (2003). *Liderazgo estratégico Arte y Disciplina*: México: Mc Graw Hill.
- Garrido Falla, F. (1985). *Comentarios a la Constitución*. Madrid: Civitas.
- Gauss, J.M. (1998). *The Frontiers of Public Administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Goodnow, F. (1990). *Políticas and Administration*. Nueva York: Russel and Rusell.
- Guaiquirima, C; Seijo, C (2010). *La Gerencia en la sociedad: un camino para la construcción de organizaciones futuras con rostro humano*. Editorial Astro Data, Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Marco, G. (2000). Ética y liderazgo empresarial. Disponible en: www.eticaed.org.
- Mendoza, J. (2004). El explorador de oportunidades para la ética, *Capital Humano*. No. 171, noviembre 2003. Madrid, pp 36-48.

- Mendoza, M. & Kanungo, R. (2009). Ethical Leadership (Work and Organizational Psychology). 1a. Edition. Open University Press.
- Meny, Y., Thoening, J.C. (1992). Políticas públicas y teoría del Estado. Documentación Administrativa, No. 224-225. Octubre 1990. Marzo 1991.
- Parra, C. (2007). Universidades, Cultura innovativa y vinculación con el entorno socioproductivo. Mérida-Venezuela: Editorial Venezolana, C.A.
- Pinto, E; Mendoza, C; Villa, A (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de la Guajira, Colombia. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 27, No. 4. Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.
- Rohr, J. (1986). Éticas for Bureaucrats. Nueva York: Marcel Dekker.
- Royo, L. (2002). Liderazgo ético. Disponible en: www.iad.org/ética.
- Seijo, C. (2010). La Gerencia en tiempos de incertidumbre: un camino hacia las organizaciones del futuro. Editorial Astro Data. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Subirats, J. (1989). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid: Inap.
- Treviño, L. (2004). Moral mazes. The world of corporate managers. Nueva York: Oxford University Press.
- Yuki, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. 6ª. Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Viloria, M. (1996). Modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.