

**DESARROLLO DE LAS VIRTUDES CARDINALES EN EL  
EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

Tema:  
**Ética en los negocios. Valores personales y  
organizacionales.**

**IX Congreso Internacional de Administración.**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de  
2009

**Lic. Liliana Beatriz Capello**

## INDICE

1- Introducción

2-. Cultura

3- Clima de las relaciones

4-. Liderazgo

5- Conclusión

6. Bibliografía

# **DESARROLLO DE LAS VIRTUDES CARDINALES EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

## **INTRODUCCIÓN**

Lo que América Latina necesita de los Estados Unidos es comercio, no préstamos. Necesita apoyo político a políticas que premien a la empresa y desalienten los monopolios y el proteccionismo, políticas que pongan énfasis en el ahorro más que en el gasto, y en el crecimiento económico más que en el crecimiento de la burocracia.<sup>1</sup>

Las políticas de ayuda de préstamos de EE.UU. a América Latina a lo único que ayudaron fueron a alentar el gasto de los gobiernos. Pagaron las abultadas burocracias gubernamentales y los establecimientos militares que son proporcionalmente, en muchos países, cuatro o cinco veces más grandes que los de los EE.UU....y sin ninguna amenaza externa. Estas políticas desviaron el capital de inversiones productivas a “proyectos prestigiosos”, acerías, por ejemplo, sin mercados internos.

Esto hace necesario el desarrollo de negocios en América Latina dentro de un marco ético que sea beneficioso para todos los países, dado que la problemática es similar en toda ella. Sin embargo las prácticas “éticas” en diferentes países varían. Dentro de cada país las organizaciones tienen enfoque diferente.

¿Cuál es el interés actual de la ética en los negocios? No se debe a que haya cambiado el comportamiento de la gente de negocios, sino que ha adquirido un *significado diferente* en el mundo industrializado.

Cuanto más cínico es el comportamiento de los primeros grupos de liderazgos-políticos, predicadores, médicos, abogados y demás-tanto más virtudes se esperan de las empresas y de la gente de negocios.

La empresa y la gente de negocios en el siglo pasado ha perdido poder y riqueza, los dos fundamentos tradicionales para una posición de liderazgo.

Los ganadores en poder han sido las instituciones que son hostiles o agudamente críticas de las empresas: los sindicatos, la burocracia gubernamental y el mayor ganador de todos, la Universidad. Lo que años atrás era sólo un ornamento de la sociedad, hoy tiene el poder de otorgar o negar el acceso a los medios de subsistencia a través de los títulos universitarios.

Todavía está por verse si se podrá mantener una posición de liderazgo si ésta no se basa ni en el dominio del poder ni en el dominio de la riqueza.. Actualmente las personas de negocio existen como líderes sólo cuando están en grupo, individualmente, a diferencia de los miembros de cualquier primitivo grupo de liderazgo, estas personas son totalmente anónimos, prácticamente invisibles.

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Drucker, Peter F.,1993.”Administración y Futuro: de los '90 en adelante”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

## 1. Cultura

La cultura es la idiosincrasia de la organización. En un sentido lato la cultura está dada por los comportamientos predominantes que configuran la manera de hacer las cosas.

En la cultura subyacen valores y creencias compartidos, de naturaleza estable, que generan dichos comportamientos predominantes.

Se debe distinguir entre culturas fuertes y débiles. La *cultura fuerte* se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura.

Un resultado concreto de una cultura fuerte será la poca rotación de trabajadores. En efecto una cultura fuerte evidencia un firme acuerdo entre los miembros sobre lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito favorece la cohesión, la lealtad y el comportamiento con la empresa, lo que a su vez, aminora la propensión a que los empleados renuncien.<sup>2</sup>

La cultura cumple con varias funciones en la organización. Primera, define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer. Por último, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.<sup>3</sup>

Los valores son pautas de conducta. Las creencias incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. Dichos valores y creencias suelen manifestarse por medio de mitos, ritos, lenguaje, símbolos y lemas.

En general, los valores y creencias versan sobre:

1. Aspectos vitales, como la actitud frente al cambio y al riesgo, el grado de apertura al mundo exterior, etc.
2. Aspectos morales, como la honestidad y la justicia.
3. Aspectos sociales, como la importancia relativa de los factores del poder, la influencia que se otorga a las jerarquías, autoritarismo vs. participación, individualismo vs. cooperación, cómo debe manejarse el conflicto, la disposición a expresar emociones, etc.
4. Aspectos empresariales inherentes a la rentabilidad, el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la productividad, la innovación, etc.

La cultura responde a un proceso de aprendizaje social, resultante de la adaptación al entorno y de la integración interna de la organización. La cultura es influida por los demás elementos de la organización (management, operación, etc.) y a su vez influye sobre ellos. En particular, los fundadores y otras personas clave de la organización constituyen un factor fundamental en el desarrollo de la cultura.

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins.1998."Fundamentos de comportamiento organizacional"

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins.1998."Fundamentos de comportamiento organizacional"

Es así que se perciben de manera diferente los *criterios de éxito* según cada cultura. Por ejemplo los norteamericanos dicen que las empresas existen para dar ganancias a los accionistas. En Japón la empresa debe servir al cliente. En algunos países europeos (como Alemania o Suecia) el empleado está ante todo.

Se perciben diferencias también en el concepto de *management*, según Peter Drucker no sólo es administrar las organizaciones, sino además darle una dirección. Los alemanes no separan mucho el management, del trabajo técnico y el número 1 de un banco pakistaní dijo que “management verdadero es desarrollar a la gente a través del trabajo”.

Tampoco está clara cuál es la persona adecuada para un puesto de trabajo. Mirando los avisos de búsqueda de personal en diarios europeos, se observan diferencias: los británicos hacen una referencia clara al salario y los beneficios. Los franceses y alemanes son precisos en los requisitos de educación y experiencia, y vagos en la retribución. En Francia puede ser relevante provenir de ciertas universidades (“grandes écoles”).<sup>4</sup>

## 2. Clima de las relaciones

El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca tres aspectos muy entrelazados:

1. El alcance de la comunicación. Una buena comunicación requiere un adecuado equilibrio entre la conducta de brindar y buscar información .
2. El ambiente de cordialidad o empatía. Este ambiente depende de dos factores: cooperación y conflicto. La cooperación se refiere a si la gente trabaja en equipo, si se ayuda mutuamente, si la interacción genera sinergia a favor de todos; o si, por el contrario, predominan la falta de colaboración, la rivalidad personal, la competencia malsana, el “quintismo” entre los sectores, etc.. La cooperación está muy ligada con el nivel de conflicto y su manejo. En las organizaciones, como en muchos otros órdenes de la vida, el conflicto es inevitable. Aún más, cierto grado o tipo de conflicto es provechoso. Pero a partir de cierto punto el conflicto suele atentar contra la comunicación y la cooperación, y minar las bases de la confianza y el respeto. Además, es importante cómo se maneja el conflicto: si se lo reconoce abiertamente, si se lo encara positivamente, etc.
3. Tanto la comunicación como la cooperación y el conflicto dependen profundamente de los “supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás”. En este orden la confianza y el respeto son dos factores claves:

α La *confianza* implica “ponerse en manos del otro”, en mayor o en menor grado. En materia de comunicación, la confianza significa no sólo confiar en la información que uno recibe, sino también confiar en el uso adecuado que los demás habrán de hacer de la información que uno proporciona. La confianza es la puerta de la sinceridad.

---

<sup>4</sup> Rodolfo Biasca, 2001. “¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor.” Buenos Aires. Argentina.

α El *respeto* entraña reconocer los conocimientos y habilidades del otro, comprender su motivación, aceptar su estilo, respetar sus valores, etcétera.

### 3. Liderazgo

El liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. El liderazgo implica una relación interpersonal, donde juegan no sólo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación.<sup>5</sup>

Motivación implica energía y dirección hacia cierto objetivo y liderar significa influenciar sobre los demás para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, liderar es esencialmente provocar motivación.

El liderazgo es una forma de poder. Pero no todo ejercicio del poder significa liderazgo. Vale decir que la relación entre poder y liderazgo es más bien de género a especie. El liderazgo radica esencialmente en el poder personal, y excluye la influencia basada exclusivamente en la autoridad formal o en la coerción.

Es un hecho que la empresa y la gente de negocios son percibidos como actual grupo de liderazgo en los países desarrollados.. Los ejecutivos de empresas son inevitablemente líderes dentro de sus organizaciones, vistos como tales, percibidos como tales y juzgados como tales.

Los japoneses reconocen que existen en realidad sólo dos exigencias en el liderazgo: una es aceptar que el rango no confiere privilegios, sino que acarrea responsabilidades, la otra es reconocer que los líderes de una organización necesitan imponer sobre sí mismos esa coherencia entre hechos y palabras, entre comportamiento y creencias y valores profesados, es decir, lo que llamamos “integridad personal”.

El fundamento de un liderazgo eficaz está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en forma clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades y determina y mantiene los estándares. Asume compromisos, y debe ser consciente que no tiene control sobre el universo. Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha tenido que reflexionar acerca de lo que es correcto y conveniente. La primera tarea de un líder es ser la trompeta que emite un sonido claro.

Lo que distingue un buen líder de un mal líder son sus metas. Que el **compromiso** que él asume con las limitaciones de la realidad-que puede involucrar problemas políticos, económico, financieros o sociales-sea compatible con su misión y sus metas o conduzca fuera de ellas es lo que determina si es o no un líder eficaz. Y que se aferre firmemente a unas pocas normas básicas (dando el ejemplo con su propia conducta), o bien para él las “normas” sean algo que le permiten actuar con impunidad, determina si ese líder tendrá verdaderos seguidores o sólo hipócritas servidores temporales.

El segundo requerimiento es que el líder vea al liderazgo como una **responsabilidad** más que como un rango de privilegio. Debido a que un líder eficaz sabe que él, y nadie más que él es el máximo responsable no tiene miedo de la fuerza que puedan tener asociados y subordinados.

La conciencia hace posible asumir la *responsabilidad* de los actos realizados, es por ello que hay que formar la conciencia, y esclarecer el juicio

---

<sup>5</sup> Lazzati, Santiago.1997.”Anatomía de la Organización”.Ediciones Macchi. Buenos Aires.

moral. Una conciencia bien formada es recta y veraz. Formula sus juicios según la razón, conforme al bien verdadero querido para sí mismo y para los demás.

La conciencia buena y pura es iluminada por la fe verdadera. Porque la caridad procede al mismo tiempo “de un corazón limpio, de una conciencia recta y de una fe sincera” (1 Tim 1,5)

Un líder eficaz sabe, sin duda, que la fundamental tarea del liderazgo es crear energías humanas y visión humana.

El último requerimiento de un liderazgo eficaz, es ganarse la *confianza*. De lo contrario, no habrá ningún seguidor (y la única definición de un líder es alguien que tiene seguidores). Para confiar en un líder no es necesario que a uno le guste. Tampoco es necesario estar de acuerdo con él. La confianza es la convicción de que el líder siente lo que dice. Ésta es una creencia en algo muy antiguo llamado “integridad”. Las acciones y las creencias profesadas por un líder deben ser coherentes o, por lo menos, compatibles. Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente, se basa en ser consecuente.

Todos los aspectos mencionados se influyen mutuamente, dando lugar a círculos viciosos o virtuosos.

Ello significa que debe ser una persona virtuosa las que lideren las organizaciones. Las *virtudes* humanas son actitudes firmes, disposiciones estables, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena. El virtuoso es el que practica libremente el bien.

Existen cuatro virtudes que desempeñan un papel fundamental. Por eso se llaman “cardinales”, todas las demás se agrupan alrededor de ellas.

1. *Prudencia*: es la virtud que dispone la razón práctica a discernir en toda circunstancia el verdadero bien y a elegir los medios rectos. “El hombre cauto medita sus pasos”.. No se confunde ni con la timidez o el temor, ni con el doblez o la disimulación. Conduce las otras virtudes indicándoles reglas y medidas. Es la prudencia quién guía directamente el juicio de conciencia. El hombre prudente decide y ordena su conducta según este juicio. Gracias a esta virtud aplicamos sin error los principios morales a los casos particulares y superamos las dudas sobre el bien que debemos hacer y el mal que debemos evitar.
2. *La justicia*: Dispone para los hombres respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto de las personas y al bien común. El hombre justo, se distingue por la rectitud habitual de sus pensamientos y de su conducta con los demás.”Amos, dad a vuestros esclavos lo que es justo y equitativo, teniendo presente que también vosotros tenéis un Amo en el cielo” (Col.4, 1).
3. *La fortaleza*: es la virtud moral que asegura en las dificultades la firmeza y la constancia en la búsqueda del bien. Reafirma la resolución a resistir a las malas acciones y de superar los obstáculos en la vida moral. La virtud de la fortaleza hace capaz de vencer el temor, y de hacer frente a las pruebas y conflictos.

Capacita para ir hasta la renuncia y el sacrificio de la propia vida por defender una causa justa.

4. *La templanza*: es la virtud moral que modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes. Asegura el dominio de la voluntad sobre los instintos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad. La persona moderada orienta hacia el bien sus apetitos sensibles, guarda una sana discreción y no se deja arrastrar “para seguir la pasión de su corazón”

Las virtudes humanas adquiridas mediante la educación, mediante actos deliberados, y una perseverancia, mantenida siempre en el esfuerzo, son purificadas y elevadas. Ayudan a forjar el carácter y dan soltura en la práctica del bien. El hombre virtuoso es feliz al practicarlas.

#### 4. Conclusión

La persona humana necesita la vida social. Ésta no constituye para ella algo sobreañadido sino una exigencia de su naturaleza. Por el intercambio con otros, la reciprocidad de servicios y el diálogo con sus hermanos, el hombre desarrolla sus capacidades; así responde a su *vocación*. Mediante ella adquiere un “carisma” que enriquece su identidad y debe hacer fructificar.

La sociedad y dentro de ella las organizaciones que la forman, son indispensable para la realización de la vocación humana. Para alcanzar este objetivo es preciso que sea respetada la justa jerarquía de los valores que subordina las dimensiones “materiales e instintivas” del ser del hombre “a las interiores y espirituales”.

“La sociedad humana...tiene que ser considerada, ante todo como una realidad de orden principalmente espiritual: que impulse a los hombres, iluminados por la verdad, a comunicarse entre sí los más diversos conocimientos; a defender sus derechos y cumplir sus deberes ; a desear los bienes del espíritu; a disfrutar en común del justo placer de la belleza en todas sus manifestaciones; a sentirse inclinados continuamente a compartir con los demás lo mejor de sí mismos; a asimilar con afán , en provecho propio, los bienes

espirituales del prójimo. Todos estos valores informan y al mismo tiempo, dirigen las manifestaciones de la cultura, de la economía, de la convivencia social, del progreso y del orden político, del ordenamiento jurídico y, finalmente, de cuantos elementos constituyen la expresión externa de la comunidad humana en su incesante desarrollo.”<sup>6</sup>

La caridad es superior a todas las virtudes “sino tengo caridad nada soy”. Todos los hombres son llamados al mismo fin: instaurar la fraternidad entre ellos, en la verdad y en el amor.

Las organizaciones pueden ser un medio que nos ayude a desarrollarla.

---

<sup>6</sup> Juan XXIII, enc. *Pacem in terris*, 36

## **5. Bibliografía**

1. BIASCA, Rodolfo.2001."¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor.".Buenos Aires. Argentina.
2. CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II.2000.Conferencia Episcopal Argentina.
3. LAZZATTI, Santiago.1997. "Anatomía De la organización".Buenos Aires. Argentina.
4. PETER DRUCKER.1993."Administración y futuro. De los '90 en adelante. Buenos Aires.Argentina.
5. ROBBINS, Stephen P.1998."Fundamentos de comportamiento organizacional ".México.

## RESÚMEN

**Lic. LILIANA BEATRIZ CAPELLO**

Lo que América Latina necesita de los Estados Unidos es comercio, no préstamos. Necesita apoyo político a políticas que premien a la empresa y desalienten los monopolios y el proteccionismo, políticas que pongan énfasis en el ahorro más que en el gasto, y en el crecimiento económico más que en el crecimiento de la burocracia.<sup>7</sup>

Esto hace necesario el desarrollo de negocios en América Latina dentro de un marco ético que sea beneficioso para todos los países, dado que la problemática es similar en toda ella. Sin embargo las prácticas “éticas” en diferentes países varían. Dentro de cada país las organizaciones tienen enfoque diferente.

La cultura es la idiosincrasia de la organización. En un sentido lato la cultura está dada por los comportamientos predominantes que configuran la manera de hacer las cosas.

En la cultura subyacen valores y creencias compartidos, de naturaleza estable, que generan dichos comportamientos predominantes

El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca tres aspectos muy entrelazados:

4. El alcance de la comunicación.
5. El ambiente de cordialidad o empatía.
6. Tanto la comunicación como la cooperación y el conflicto dependen profundamente de los “supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás”. En este orden la confianza y el respeto son dos factores claves:

El liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. El liderazgo implica una relación interpersonal, donde juegan no sólo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación.<sup>8</sup>

Las virtudes humanas adquiridas mediante la educación, mediante actos deliberados, y una perseverancia, mantenida siempre en el esfuerzo, son purificadas y elevadas. Ayudan a forjar el carácter y dan soltura en la práctica del bien. El hombre virtuoso es feliz al practicarlas.

---

<sup>7 7</sup> Drucker, Peter F.,1993.”Administración y Futuro: de los ’90 en adelante”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

<sup>8</sup> Lazzati, Santiago.1997.”Anatomía de la Organización”.Ediciones Macchi. Buenos Aires.

