

Liderazgo ético, Parte 1: Peligro en la cima

Este video introduce el concepto de la ética del comportamiento conocido como el liderazgo ético y ilustra algunos de los peligros a los que se pueden enfrentar los líderes. El ejemplo moral puesto por los líderes tiene un gran impacto en el comportamiento de sus subordinados, tanto bueno como malo, ético y poco ético. Aun con su éxito profesional, los líderes son particularmente vulnerables a lapsos éticos.

Este video explica por qué es particularmente difícil para los líderes ser tan éticos como desean ser o deberían ser. Muchos de los videos de la *Ética al Descubierto* abordan cómo los sesgos cognitivos, las presiones sociales y organizacionales, y varios factores situacionales pueden hacer que sea difícil para las personas, incluso las bien intencionadas, ser tan éticas como les gustaría ser.

Este video es el primero de un paquete de dos videos que abordan el tema del liderazgo moral. Los líderes deben (1) actuar éticamente ellos mismos (este video, *Peligro en la Cima*); y (2) saber cómo crear una cultura ética efectiva (ver *Mejores Practicas*).

Para aprender sobre conceptos relacionados de la ética del comportamiento a los que los líderes son particularmente susceptibles, mire *Sesgo de exceso de confianza* y *Sesgo del auto-servicio*. Para un vistazo mas cercano a los peligros de un líder poderoso con influencia política, mire *Estoy aquí para ganar: La historia de Jack Abramoff* y sus videos cortos de acompañamiento.

El caso de estudio en esta página, “Dennis Kozlowski: Viviendo en grande,” toma un vistazo al ex-CEO de Tyco, el cual era un líder efectivo en sus primeros años como CEO, pero eventualmente se enfrento a cargos criminales por su uso de bienes de la compañía. Para mas detalles sobre Abramoff y el escando de cabildeo que eventualmente arruino su carrera, lea el caso de estudio “Abramoff: Presionando al congreso.”

La ética del comportamiento toma de los campos de la psicología del comportamiento, ciencia cognitiva, biología evolucionaria y otras disciplinas relacionadas para determinar como y por que las personas toman decisiones éticas o poco éticas. Mucha de la investigación de la ética del comportamiento se enfoca en por que las buenas personas hacen cosas malas. Muchos de los conceptos de la ética del comportamiento son cubiertos detalladamente en [Concepts Unwrapped](#), al igual que en el video [Aquí para ganar: La historia de Jack Abramoff](#). Cualquiera que mire estos videos tendrá una introducción solida al campo de la ética del comportamiento.

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: *altruismo*, *corrupción*, *sesgo de exceso de confianza*, *sesgo del auto-servicio* y *comportamiento pro-social*.



Preguntas de discusión

1. ¿Estás de acuerdo en que los líderes éticos tienen tanto las responsabilidades individuales como las de la organización? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Muchas figuras del deporte dicen que no quieren ser un modelo a seguir. Ellos no quieren la responsabilidad de saber que algunos niños los admiran para saber cómo conducir sus vidas. ¿Es justo darle la responsabilidad a los líderes de las organizaciones para ser modelos de conducta para sus empleados?
3. El video menciona a Ken Lay y a Jack Abramoff como ejemplos potenciales de líderes cuyo exceso de confianza en su propia moralidad los llevó al fracaso. ¿Estás de acuerdo? ¿Puedes pensar en otros ejemplos que han estado en las noticias en los últimos años?
4. Muchos líderes en los últimos años han estado involucrados en escándalos que dañan su carrera, los cuales incluían asuntos personales inapropiados –como relaciones extra-maritales, más comúnmente. ¿Es esto un problema sólo para los líderes?
5. Si las empresas están prosperando bajo el liderazgo de un director general, el director general debe tener alguna responsabilidad para llevar también una vida personal recta?
6. ¿Puedes pensar en otras razones, además de las mencionados en el video, que podría hacer más difícil para los líderes permanecer en el camino recto y estrecho de lo que es para la gente común?
7. ¿Alguna vez has hecho algo poco ético porque viste a alguno de tus superiores haciendo algo que reconociste como impropio?

Recursos adicionales

Babiak, Paul, and Robert D. Hare. 2006. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. New York: HarperCollins.

Cropanzano, Russell, and Fred O. Walumbwa. 2010. "Moral Leadership: A Short Primer on Competing Perspectives." In *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*, edited by Marshall Schminke, 21-52. New York: Routledge.

De Cremer, David, Eric van Dijk, and Chris P. Reinders Folmer. 2009. "Why Leaders Feel Entitled to Take More: Feelings of Entitlement As a Moral Rationalization Strategy." In *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, edited by David De Cremer, 107-120. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Grant, Adam. 2013. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Penguin Books.

Heffernan, Margaret. 2011. *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril*. New York: Walker Publishing Company.

Keltner, Dacher, Carrie A. Langner, and Maria Logli Allison. 2006. "Power and Moral Leadership." In *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*, edited by Deborah L. Rhode, 177-194. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Milliken, Frances J., Elizabeth Morrison, and Patricia F. Hewlin. 2003. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why." *Journal of Management Studies* 40 (6): 1453-1476.

Moore, Celia, and Francesca Gino. 2012. Ethically Adrift: How Others Pull Our Moral Compass from True North, and How We Can Fix It." *Research in Organizational Behavior* 33: 53-77.

Price, Terry L. 2006. *Understanding Ethical Failures in Leadership*. New York: Cambridge University Press.

Rhode, Deborah L. 2006. "Introduction: Where is the Leadership in Moral Leadership?." In *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*, edited by Deborah L. Rhode, 1-54. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shin, Yuhjung. 2012. "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Business Ethics* 108 (3): 299-312.

Wiltermuth, Scott S., and Francis J. Flynn. 2010. "Who's with Me?: False Consensus, Brokerage, and Ethical Decision Making in Organizations." *Academy of Management Journal* 53 (5): 1074-1089.

Zak, Paul J. 2012. *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York: Dutton.

Para recursos de enseñanza sobre la ética del comportamiento, un artículo escrito por los autores Minnete Drumwright, Robert Prentice y Cara Biasucci, de Ethics Unwrapped, introduce conceptos clave en la ética del comportamiento y los enfoques para la instrucción efectiva de la ética —incluyendo ejemplos de ejercicios para el aula. El artículo, publicado en el *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, puede ser descargado aquí: "[Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making](#)."

Un artículo detallado sobre la enseñanza de la ética del comportamiento con amplios recursos para la enseñanza, publicado en el *Journal of Legal Studies Education*, puede ser descargado aquí: "[Teaching Behavioral Ethics](#)."

Un artículo por Robert Prentice sobre cómo la ética del comportamiento puede mejorar la ética de la toma de decisiones, publicado en el *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*, puede ser descargado aquí: "[Behavioral Ethics: Can It Help Lawyers \(And Others\) Be their Best Selves?](#)"

Otro documento más antiguo, pero que sigue siendo útil, es el artículo de introducción a la enseñanza de la ética del comportamiento en: Robert A. Prentice (2004), "Teaching Ethics, Heuristics, and Biases," *Journal of Business Ethics Education*, 1 (1), 57-74 que es accesible a través de Google Scholar.

Transcripción de la narración

Escrito y narrado por:

Robert Prentice, J.D.
Business, Government & Society Department
McCombs School of Business
The University of Texas at Austin

¿Qué significa ser un líder ético eficaz? Esto significa al menos dos cosas. En primer lugar, los líderes éticos eficaces actúan éticamente como una inspiración para los demás. Ningún factor tiene un impacto mayor en la cultura ética de la compañía, que los ejemplos personales establecidos por los buenos líderes. En segundo lugar, comunican y gestionan la cultura de su organización para promover la acción ética por parte de los subordinados.

Los profesores Cropanzano y Walumbwa han observado que la mayoría de los adultos no tiene una brújula moral adecuada y, por lo tanto, “buscan fuera de sí mismos, la orientación para enfrentar situaciones de dilema moral.” Son los líderes de sus organizaciones a los que ven principalmente, y los estudios demuestran que pocas cosas impactan tanto el clima ético de una empresa, como las acciones de sus líderes. Es importante destacar que las acciones poco éticas de los líderes son copiadas por los subordinados, incluso más fácilmente que sus acciones éticas.

A pesar de que es especialmente importante que los líderes actúen con ética, a menudo ellos son particularmente vulnerables para actuar de forma poco ética. Los profesores Tenbrunsel y Bazerman se dieron cuenta de que es evidente que la mayoría de la gente tiene buena opinión de su propia moral y no se dan cuenta de la diferencia sustancial entre lo ético, que ellos piensan que son y lo ético que verdaderamente son.

Al creer que somos personas morales y que haremos automáticamente las cosas morales, muchos de nosotros actuamos con poca auto-reflexión, por lo que con frecuencia cometemos errores éticos. El exceso de confianza hace que los líderes sean particularmente vulnerables, ya que por lo general han tenido un gran éxito en sus vidas. A los líderes se les da a menudo un apoyo acrítico, y eso, según lo que encontró el profesor Frances Milliken, los lleva a ser aún más confiados que el resto de nosotros. Piense en Ken Lay, ex director ejecutivo de Enron -hijo de ministro, señalado filántropo ... criminal convicto. O en el cabildero en desgracia Jack Abramoff -devoto Judio, devoto hombre de familia ... criminal convicto.

Otro factor de comportamiento que afecta particularmente a los líderes es el “sesgo del derecho instantáneo”. Los estudios demuestran que si a las personas se les dice que son parte de un equipo y que deben repartirse los recursos asignados al equipo, tienden a dividir los recursos en partes iguales entre los miembros del equipo. Pero si se les dice que han sido seleccionados como el “líder” del equipo, incluso si no han hecho nada en absoluto para merecer ese título, tienden a mantener una proporción mucho mayor de los recursos para sí mismos. En la vida real, los líderes a menudo son

víctimas del sesgo del derecho instantáneo, como se puede ver en los lujosos estilos de vida a menudo vividos por los peces gordos corporativos. Piense en el ex CEO de Tyco, Dennis Kozlowski, que gastó \$ 2 millones de dólares del dinero de la compañía en la fiesta de cumpleaños de su esposa.

Los estudios demuestran que los líderes tienden a ser extrovertidos, propensos a la conducta impulsiva. Muchos se rodean de hombres (y mujeres) incondicionales para ganar la auto-validación que todos deseamos. Un estudio realizado por los profesores Flynn y Wiltermuth demostró que las personas en el centro de las redes sociales, tales como directores generales, son más propensos que otros a creer erróneamente que otras personas están de acuerdo con ellos respecto a la cualidad ética de una acción.

A menudo es chocante ver cómo los altos funcionarios de una empresa (como Bernie Ebbers de WorldCom) y altos funcionarios del gobierno (como Eliot Spitzer de Nueva York) llegan a la opinión de que las normas que se aplican a todos los demás no se aplican a ellos. A menudo hacen cosas escandalosas con poco o ningún esfuerzo para ocultar sus fechorías porque están tan convencidos de su importancia para la misión de su empresa, que de alguna manera justifican eximirse a sí mismos de las normas jurídicas y éticas que se aplican a los demás. Por ejemplo, cuando se descubrió que Ken Lay había violado el código de ética de Enron al haber invertido en la compañía que hacía más del 80% de su negocio con Enron, él las llamó sugerencias de deshonestidad, darle más importancia a “la forma que al fondo”. Las reglas, dijo, “son importantes, pero tampoco debes ser esclavo de las reglas”.

El profesor Dacher Keltner de la Universidad de California en Berkeley, quien estudia el liderazgo ético, considera, además, que los líderes son a menudo sordos a ciertas cuestiones éticas y que tienen “únicamente racionalizaciones egoístas de sus actos poco éticos que a menudo se centran en sus derechos y olvidan cualquier consideración” de los derechos de los demás. Como señala el profesor Zak: “El logro de un alto estatus social parece que implica no únicamente encontrarse solo en la cima, sino considerar también que es moralmente peligroso.”