

## Liderazgo ético, Parte 2: Mejores prácticas

Este video introduce el concepto de la ética del comportamiento conocido como mejores prácticas en una organización. Investigación en el campo de la psicología provee guías para como los líderes pueden crear un ambiente de trabajo que fomenta el comportamiento ético en sus empleados. Este video da tips para líderes sobre como establecer, comunicar y mantener una cultura ética efectiva en su organización. En este video —[youtu.be/MI91mQkEw7o](https://youtu.be/MI91mQkEw7o)— el científico social Barry Schwartz sugiere dos cosas que son importantes de discutir en este contexto. El nota que organizaciones deben identificar un propósito ético para su existencia —un juego de suma no nula. El cree que los empleados actuaran de manera mas ética si sienten que son parte de una organización que provee bienes o servicios que hacen del mundo un mejor lugar. También, aunque *Mejore prácticas* recomienda el uso de metas realísticas y recompensas moderadas al establecer incentivos para los empleados, Schwartz va un poco mas lejos y recomienda el uso mínimo de incentivos. El cree que los incentivos son casi siempre abusados por los empleados.

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

Para aprender sobre conceptos relacionados de la ética del comportamiento, mire *Juego de incentivos e Imaginación moral*.

El caso de estudio en esta página, “El modelo de Costco,” ilustra como una compañía puede promover la trata positiva de empleados, y por ello, beneficiarse por liderar con las mejore prácticas. Para otro caso de estudio sobre mejore prácticas en acción, lea “In-FUR-mercials: Publicidad & adopción.” Para un caso de estudio sobre los potenciales efectos negativos de establecer incentivos para empleados, vea “Abusando del sistema: El escándalo del Departamento Administrativo de Veteranos.”

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: *altruismo, conflicto de interés, integridad, imaginación moral y comportamiento pro-social*.

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.



**Preguntas de discusión**

1. ¿Por qué crees que los estudios muestran que ningún factor tiene un impacto mayor en la cultura ética de una empresa que el ejemplo personal establecido por los buenos líderes?
2. ¿Por qué crees que la evidencia tiende a demostrar que es más eficaz crear un código de ética organizacional con la ayuda de los empleados que una elaborada por expertos externos?
3. ¿Cuál es la mejor manera para que los líderes comuniquen las normas éticas de la empresa a los empleados?
4. ¿Por qué crees que los niveles de limpieza e iluminación en un edificio afectan a la cualidad ética de las acciones de los empleados?
5. Si un líder te pregunta: "¿Cómo puedo crear una cultura ética en mi empresa?" - ¿Cuáles son las tres primeras cosas que le dirías?
6. ¿Qué consejos sobre los sistemas de incentivos le ofrecerías a los líderes que desean crear una cultura ética de la empresa?
7. ¿Qué piensas tu que es el atributo mas importante en un líder ético efectivo?
8. Cuando lideres preguntan: "¿Cuáles son los ideales de nuestra empresa?", ¿cuál crees tu que debería ser la respuesta?
9. ¿Alguna ves as sentido que tu juicio a sido afectado por el estado de tu espacio de oficina?

**Recursos adicionales**

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.

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.

Margolis, Joshua, and Andrew Molinsky. 2006. "Three Practical Challenges of Moral Leadership." In *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*, edited by Deborah L. Rhode, 77-94. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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.

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**

Los líderes éticos actúan éticamente ellos mismos como una inspiración para los demás, y además comunican y gestionan la cultura de su empresa con el fin de promover la acción ética. Entonces, ¿cómo puede un líder comunicar y gestionar con eficacia la cultura de la firma para crear la acción ética?

Los líderes deben establecer las normas éticas de sus empresas. Deben preguntarse: "¿Qué es en lo que cree nuestra organización?" Deberían establecer altas expectativas. Los líderes también deben comunicar de manera efectiva a los empleados tanto el contenido de esas normas éticas, como la intensidad del compromiso de la empresa con la defensa de ellos. La redacción cuidadosa, con el aporte de los empleados, de un código de ética de la compañía, puede ser muy útil.

Entonces, los líderes deben llevar a cabo las prácticas de empleo en consonancia con estos objetivos generales. Por supuesto, tienen que contratar a gente buena y castigar a aquellos que violan las normas éticas de la empresa. Igual de importante será recompensar a aquellos cuya conducta encarne los estándares éticos de la empresa.

Los líderes también deben ser conscientes de las deficiencias cognitivas y psicológicas, los factores situacionales y las influencias sociales y organizacionales que pueden causar que la gente tome decisiones irracionales y contraproducentes en todas las áreas de su vida. Resulta que los líderes pueden usar el conocimiento psicológico para empujar a los empleados a actuar de manera más ética.

Así, los líderes deben tener en cuenta lo siguiente:

- Las personas son más propensas a robar a sus empresas o maltratar a los clientes de sus empresas, si sienten que ellos mismos han sido maltratados. Así que el trato justo a los empleados es una parte muy importante para cultivar la ética del equipo de trabajo. Los líderes deben explicar las razones para tomar las medidas que adopten, para que eso ayude a los empleados a aceptar las decisiones, incluso si no están de acuerdo con ellas.
- Además, los estudios demuestran que los empleados son más propensos a actuar de manera poco ética si están agotados, por lo que dar a los empleados trabajo en exceso, es invitar al desastre.
- En relación con esto, la gente tiende a actuar menos éticamente si están bajo la presión del tiempo, por lo que esta es otra razón para ser razonable con lo que se le exige a los empleados. Los profesores Margolis y Molinsky estudiaron varias organizaciones y encontraron que algunas sabiamente habían incluido en sus procesos un tiempo para pausas y para la revisión.
- Recuerda que los empleados se centran naturalmente en las metas que les marcan sus superiores. Si se fijan metas poco realistas, especialmente las que llevan a castigos por no cumplir con ellas o recompensas extravagantes por superarlas, a partir de ahí, los empleados perderán el enfoque sobre los aspectos éticos de sus acciones. Las actividades se concentrarán exclusivamente en el cumplimiento del objetivo. Las metas realistas y las recompensas moderadas por satisfacerlas, son una buena combinación.
- Puedes no haber considerado esto, pero la evidencia es clara en que las personas son más propensas a actuar de manera poco ética si se encuentran en un lugar de trabajo sucio o desordenado o si se encuentran en un espacio poco iluminado. La limpieza y la buena iluminación pueden lograr mucho en el fomento de un comportamiento ético.
- Por último, los estudios muestran que los empleados tienden a actuar más éticamente si se les recuerda con frecuencia lo importante que es para la compañía, que actúen a la altura de sus valores elegidos. Los líderes eficaces crean leyendas que ilustran el compromiso con la cultura de la empresa. Durante décadas, la firma de contabilidad Arthur Andersen fue la firma de contabilidad más admirada en el mundo, en parte porque sus empleados creyeron en la historia sobre cómo en los inicios, el fundador Arthur Andersen dijo a un gran cliente que "no había suficiente dinero en Chicago" para inducirlo a maquillar los números. Desafortunadamente, los líderes de Andersen olvidaron esta lección y comenzaron a hacer hincapié sobre los ingresos y no sobre los valores, por lo que la empresa ya no existe.

Si bien no hay solo una forma correcta de crear y fomentar una cultura organizacional ética, los líderes comprometidos se beneficiarán al mantener estos puntos en mente, recordando además, que todas sus acciones envían mensajes.