

Ética Aplicada

El liderazgo ético en la empresa y el compromiso organizacional

Clase 8

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

La asignatura de Ética Aplicada aporta al proceso de formación integral del profesional que se gradúa en la PUCE. A partir de una ética general, en diálogo con la identidad institucional de la PUCE, se desarrolla la dimensión socioambiental de la Ética. Estos dos componentes contribuirán con criterios y herramientas necesarias para realizar procesos de deliberación sobre problemas o dilemas asociados a su ejercicio profesional.

El liderazgo ético en la empresa se ha convertido en un pilar esencial para el desarrollo sostenible y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Este tipo de liderazgo no solo se basa en la toma de decisiones justas y responsables sino también en la creación de una cultura organizacional que promueva la integridad, la transparencia y el respeto mutuo. Un líder ético guía a su equipo con un enfoque que prioriza los valores y principios, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. En este contexto, el compromiso organizacional de los empleados es clave, ya que un liderazgo ético fortalece el sentido de pertenencia y motivación, generando una mayor alineación entre los objetivos individuales y los de la empresa. Así, tanto el liderazgo ético como el compromiso organizacional son factores interrelacionados que, cuando se implementan de manera efectiva, contribuyen a la mejora del rendimiento, la satisfacción laboral y la competitividad empresarial.

Resultado de aprendizaje 3: Contruir argumentos que permitan la resolución de dilemas éticos asociados al ejercicio de su profesión.

Clase 8: El liderazgo ético en la empresa y el compromiso organizacional

8. Tema.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado, el liderazgo ético se ha convertido en un pilar fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. Un líder ético no solo guía con integridad y responsabilidad, sino que también establece un marco de valores que fomenta la confianza, la transparencia y el respeto en todos los niveles de la empresa. En un mundo donde las decisiones corporativas pueden tener un impacto significativo en la sociedad y el medio ambiente, es imprescindible que los líderes promuevan prácticas justas y equitativas, alineadas con principios éticos sólidos. De esta manera, el liderazgo ético no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también fortalece la reputación y competitividad de la empresa en el mercado.

El compromiso organizacional, por su parte, es un reflejo del nivel de identificación y vinculación emocional que los empleados tienen con la empresa y sus objetivos. Cuando una organización se rige por principios éticos y cuenta con líderes que inspiran confianza, el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores se ven potenciados. Esto no solo incrementa la productividad y el desempeño, sino que también reduce la rotación de personal y fomenta una cultura organizacional basada en la colaboración y el respeto. En este sentido, el liderazgo ético y el compromiso organizacional están estrechamente relacionados, ya que la conducta ejemplar de los líderes influye directamente en la percepción y actitud de los empleados, promoviendo un entorno laboral más armonioso y eficiente.

8.1. Liderazgo ético y compromiso organizacional

En el mundo empresarial, el liderazgo es una cualidad ampliamente valorada, pero no todas las organizaciones invierten lo suficiente en desarrollarlo de manera efectiva. Un aspecto que a menudo pasa desapercibido es el potencial de liderazgo que muchos profesionales de grupos minoritarios desarrollan fuera del ámbito corporativo. Estos profesionales, en particular las mujeres de color son frecuentemente llamados a participar en actividades comunitarias, mentorías y proyectos de inclusión, lo que les permite fortalecer habilidades clave como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la resiliencia. Sin embargo, estas capacidades rara vez son reconocidas por sus empleadores, lo que representa una oportunidad perdida tanto para el crecimiento de estos líderes como para la organización en su conjunto.

El compromiso organizacional y el liderazgo ético requieren el reconocimiento y la valoración del talento en todas sus formas. Para muchos profesionales de grupos minoritarios, su participación en iniciativas sociales y comunitarias no solo es una forma de retribuir a la sociedad, sino también un espacio de crecimiento personal y profesional. No obstante, la falta de apoyo y reconocimiento dentro del entorno corporativo puede llevar a que estos empleados altamente capacitados se sientan sobrecargados y desmotivados. Si las empresas adoptaran un enfoque más inclusivo, integrando estas experiencias en sus estrategias de desarrollo de liderazgo y ofreciendo apoyo tangible a estos profesionales, no solo fortalecerían su cultura organizacional, sino que también aprovecharían un liderazgo diverso y sólido que impulsaría su crecimiento y competitividad (Hewlett et al., 2005).

Gráfico 1: Liderazgo ético para un mejor futuro en la ética empresarial.



Fuente: <https://fastercapital.com/es/contenido/Liderazgo-etico--el-papel-del-liderazgo-etico-en-la-configuracion-de-la-etica-empresarial.html>

8.1.1. Liderazgo ético y compromiso organizacional: El rol inesperado de la motivación intrínseco.

El liderazgo ético y el compromiso organizacional son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno laboral cada vez más diverso y exigente. Sin embargo, un aspecto que a menudo se pasa por alto es el papel crucial de la motivación intrínseca en el desarrollo de estos elementos. Muchos profesionales pertenecientes a grupos minoritarios desarrollan habilidades de liderazgo fuera del ámbito corporativo a través de su participación en iniciativas comunitarias, mentorías y actividades de servicio. Esta motivación, impulsada por un sentido de responsabilidad social y el deseo de generar un impacto positivo, fortalece competencias clave como la toma de decisiones, la resiliencia y la empatía, elementos esenciales para el liderazgo ético dentro de las organizaciones.

No obstante, muchas empresas no logran reconocer ni capitalizar este tipo de liderazgo, lo que puede resultar en la desmotivación y el agotamiento de estos profesionales. Hewlett et al. (2005) argumentan que el talento de estos líderes emergentes suele ser invisibilizado dentro de las estructuras corporativas tradicionales, lo que limita su crecimiento profesional y afecta su compromiso organizacional. Este desconocimiento impide que las empresas aprovechen plenamente el potencial de sus empleados y refuercen una cultura organizacional basada en la equidad y la inclusión. Integrar estrategias que fomenten la valoración de la motivación intrínseca, como programas de mentoría o iniciativas de liderazgo inclusivo, puede ser clave para fortalecer la conexión entre el desarrollo personal y el éxito corporativo.

Por lo tanto, el liderazgo ético y el compromiso organizacional requieren un cambio en la mentalidad empresarial, donde la motivación intrínseca sea vista como un activo estratégico en lugar de un esfuerzo paralelo al trabajo formal. Cuando las empresas reconocen y apoyan a los profesionales que, desde su propio impulso, buscan contribuir al bienestar social, están fomentando un entorno de trabajo más justo, innovador y sostenible. Es fundamental que las organizaciones adopten un enfoque más inclusivo y proactivo en la identificación y desarrollo del liderazgo diverso, permitiendo que estas fortalezas ocultas sean aprovechadas en beneficio tanto del individuo como de la empresa en su conjunto (Hewlett et al., 2005).

Liderazgo Ético y Cultura Organizacional

- 01 Comunicación clara
- 02 Toma de decisiones éticas
- 03 Modelado a seguir
- 04 Responsabilidad
- 05 Aprendizaje continuo

Fuente: <https://fastercapital.com/es/contenido/Liderazgo-etico--por-que-la-etica-es-importante-para-el-liderazgo-y-la-innovacion.html>

8.1.2. La gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva.

La gestión del liderazgo ético dialógico representa una oportunidad clave para el desarrollo organizacional y la mejora de la eficiencia productiva. Desde la perspectiva de Adela Cortina (1994) las organizaciones no pueden limitarse únicamente a la búsqueda del beneficio económico, sino que deben integrar valores éticos en su cultura empresarial. El liderazgo ético dialógico se basa en la construcción de consensos a través de la comunicación abierta y el reconocimiento de la dignidad de todos los miembros de la empresa. Este enfoque no solo fortalece la confianza y el compromiso de los empleados, sino que también permite la toma de decisiones más justas y sostenibles, contribuyendo así a la productividad de la organización.

Además, el liderazgo ético dialógico fomenta un clima laboral en el que se promueve la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que genera un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Cortina (1994) enfatiza que la ética empresarial no debe ser vista como un mero complemento, sino como un elemento esencial para la gestión eficiente y la sostenibilidad de la empresa. En este sentido, una comunicación basada en el diálogo y la transparencia permite alinear los objetivos corporativos con los valores de los empleados,

reduciendo conflictos y aumentando la motivación. Esto se traduce en un mayor compromiso organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad y la innovación dentro de la empresa.

Por último, la implementación de un liderazgo ético dialógico implica un cambio en la cultura organizacional, en el que los líderes deben asumir un rol facilitador y promotor del debate ético dentro de la empresa. Una gestión basada en el diálogo y la deliberación ética no solo mejora la eficiencia productiva, sino que también fortalece la reputación de la organización en el mercado. De esta manera, las empresas que adoptan este modelo de liderazgo no solo logran un mejor desempeño interno, sino que también generan un impacto positivo en la sociedad, consolidando su legitimidad y sostenibilidad a largo plazo (Cortina, 1994).

8.1.3 El liderazgo ético y su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento.

El liderazgo ético desempeña un papel fundamental en la gestión de conflictos dentro de las organizaciones, ya que promueve valores como la justicia, la transparencia y el respeto en la toma de decisiones. Los líderes éticos establecen normas claras de comportamiento y fomentan una cultura organizacional basada en la confianza, lo que facilita la resolución de disputas de manera equitativa y constructiva. Cuando los empleados perciben que sus líderes actúan con integridad y toman decisiones basadas en principios éticos, es más probable que confíen en la organización y en sus compañeros de trabajo. Esta confianza es clave para reducir tensiones y mejorar la comunicación, lo que a su vez permite una mejor gestión de los conflictos y una mayor cohesión dentro de los equipos.

Además, la confianza generada por un liderazgo ético influye directamente en la transferencia de conocimiento dentro de la organización. La confianza es un factor determinante en la disposición de los empleados para compartir información y experiencias con sus colegas. En un entorno donde se percibe justicia y apoyo por parte de los líderes, los trabajadores se sienten más seguros para intercambiar ideas y conocimientos sin temor a represalias o competencia desleal. Esto no solo fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional, sino que también fortalece el capital intelectual de la empresa, mejorando su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno competitivo (Brown y Treviño, 2006).

Gráfico 2: El papel del liderazgo ético en la cultura organizacional y valores de la empresa.



Fuente: <https://fastercapital.com/es/contenido/Liderazgo-etico--el-papel-del-liderazgo-etico-en-la-configuracion-de-la-etica-empresarial.html>

8.1.3 El liderazgo ético y su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento.

La cultura organizacional ética es un elemento clave para el desarrollo sostenible de las empresas, ya que establece las normas y valores que guían el comportamiento de sus miembros. Según Cortina y Conill (2000), la ética en la empresa no debe limitarse a la mera obediencia a normativas externas, sino que debe integrarse de manera auténtica en la identidad de la organización. En este sentido, el liderazgo ético juega un papel esencial, ya que los líderes son los principales agentes de transmisión de los valores organizacionales. A través de sus acciones y decisiones, los líderes éticos modelan el comportamiento esperado y refuerzan una cultura basada en la responsabilidad, la equidad y la transparencia.

Para que la cultura organizacional ética se traduzca en acciones concretas, es necesario que el liderazgo ético promueva espacios de deliberación y participación dentro de la empresa. Se enfatiza

sobre la importancia del diálogo como herramienta para la construcción de consensos y la resolución de conflictos éticos en el entorno corporativo. Un liderazgo ético efectivo fomenta una comunicación abierta y la toma de decisiones compartida, lo que permite a los empleados interiorizar los principios éticos y aplicarlos en su trabajo diario. Además, cuando los líderes actúan con integridad y coherencia, generan un clima de confianza que favorece la cooperación y la innovación dentro de la organización.

Finalmente, la aplicación del liderazgo ético dentro de una cultura organizacional ética requiere de mecanismos de evaluación y mejora continua. Las empresas deben establecer estrategias que permitan medir el impacto de las prácticas éticas y su alineación con los valores organizacionales. Esto puede incluir la implementación de códigos de ética, programas de formación en liderazgo responsable y sistemas de reconocimiento para aquellas conductas que refuercen la integridad empresarial. De esta manera, las organizaciones no solo fortalecen su reputación y legitimidad, sino que también construyen un entorno de trabajo más justo y sostenible, donde el liderazgo ético es un pilar fundamental para el éxito a largo plazo.

8.1.4 Aplicación del liderazgo ético para el fortalecimiento de la creatividad empresarial

El liderazgo ético es un factor determinante en la promoción de la creatividad empresarial, ya que proporciona un entorno organizacional basado en la confianza, el respeto y la equidad. Los líderes éticos crean un clima de seguridad psicológica en el que los empleados se sienten libres para expresar nuevas ideas sin temor a represalias o juicios negativos. Este tipo de liderazgo fomenta una cultura de apertura e innovación, donde se valora la diversidad de pensamiento y se motiva a los trabajadores a explorar soluciones originales a los desafíos empresariales. De esta manera, la ética en el liderazgo no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también impulsa la generación de ideas disruptivas que pueden traducirse en ventajas competitivas para la organización.

Por último, la ética en el liderazgo no solo impulsa la creatividad a nivel individual, sino que también fortalece la innovación organizacional a largo plazo. Los valores éticos son parte del ADN de la empresa, se fomenta una cultura en la que la creatividad es vista como una herramienta estratégica para el crecimiento y la sostenibilidad. Las organizaciones que adoptan este enfoque no solo logran una mayor satisfacción y compromiso por parte de sus empleados, sino que también desarrollan productos y servicios más alineados con las expectativas del mercado y las necesidades

sociales. En este sentido, el liderazgo ético se convierte en un motor clave para transformar la creatividad en un activo empresarial valioso y sostenible

(Brown, 2007).



Fuente: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/>

8.2. Estudio de casos y deliberación ética.

El estudio o análisis de casos es una herramienta fundamental para fomentar la deliberación ética, ya que permite a los profesionales enfrentar situaciones reales o hipotéticas donde se presentan dilemas morales complejos. Al analizar un caso, se identifican los actores involucrados, los valores y principios en conflicto, y las posibles consecuencias de cada acción, lo que fomenta una reflexión profunda y argumentada. Este proceso impulsa la discusión ética al promover el intercambio de perspectivas, ayudando a los profesionales a desarrollar un juicio crítico y una mayor sensibilidad ética. Además, el análisis de casos facilita la aplicación práctica de los

principios éticos, fortaleciendo la capacidad de los profesionales para tomar decisiones responsables en su ámbito laboral.

Asimismo, el estudio de casos permite a los profesionales enfrentarse a escenarios que, aunque puedan no haber experimentado directamente, los preparan para gestionar situaciones similares en el futuro con mayor confianza y criterio. Este enfoque favorece el desarrollo de habilidades como la empatía, la toma de decisiones informada y la evaluación de consecuencias a corto y largo plazo. Además, al trabajar en grupo, los participantes pueden confrontar diferentes puntos de vista, enriqueciendo su comprensión de los dilemas éticos y fortaleciendo su capacidad de argumentación. De este modo, el análisis de casos no solo es una estrategia pedagógica efectiva, sino también una herramienta clave para la formación de profesionales íntegros y socialmente responsables, capaces de responder a los desafíos éticos de su entorno con mayor claridad y compromiso.

8.2.1 Proceso de deliberación ética

La deliberación ética es un proceso reflexivo que busca tomar decisiones moralmente justificadas en contextos complejos. Este proceso requiere seguir tres criterios fundamentales: la identificación de los valores en conflicto, la jerarquización de dichos valores y la búsqueda de un consenso razonado. En la primera etapa, se deben reconocer los valores, derechos o principios éticos que están en juego, evaluando cómo se afectan entre sí. Este análisis preliminar establece el marco para abordar la situación desde una perspectiva informada y contextual.

Una vez identificados los valores, el siguiente paso es establecer su jerarquía según su relevancia en el caso concreto. Para esto, se propone la aplicación de algunos principios éticos según el contexto. Por ejemplo, la autonomía de un paciente puede prevalecer sobre otros principios en algunos casos, mientras que, en situaciones de emergencia, la beneficencia podría ser prioritaria. Esta jerarquización no es rígida; requiere sensibilidad al contexto y apertura al diálogo con las partes involucradas.

Finalmente, el proceso de deliberación ética debe concluir con una decisión basada en el consenso razonado. Esto implica que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de expresar sus perspectivas y que la solución elegida sea aceptable para la mayoría, respetando las diferencias. La deliberación termina siendo un ejercicio de prudencia, donde la racionalidad práctica guía las

decisiones hacia lo mejor posible en cada situación. Este enfoque fomenta una ética aplicada que es flexible y adaptable, pero firmemente arraigada en principios sólidos (Cortina y Conill, 2000).

Uno de los escenarios donde se desarrolla la deliberación ética es en los dilemas éticos, donde aparece un problema o caso conflicto a nivel moral y donde las dos soluciones son legítimas. Para resolverlos, es importante utilizar los principios y valores para llegar a una resolución del dilema, especialmente en el ámbito de la empresa. Asimismo, una racionalidad ética permitirá objetivamente tomar las mejores decisiones en función de lo que es correcto.

Gráfico 3: La deliberación ética para la toma de decisiones



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/dilemas-%C3%A9ticos-basados-en-los-roles-del-profesional-marielle-annie/?originalSubdomain=es>

8.2.2. Prácticas Anticorrupción: análisis de casos

Las prácticas de anticorrupción en el ámbito empresarial son esenciales para garantizar la transparencia, la integridad y la sostenibilidad en los negocios. Estas prácticas implican la implementación de políticas y controles destinados a prevenir, detectar y abordar conductas corruptas, como sobornos, fraude o conflictos de interés. Uno de los pilares clave es contar con un código de ética sólido que defina los estándares de comportamiento aceptables, al tiempo que se

proporciona capacitación continua para sensibilizar a los empleados sobre los riesgos y las consecuencias de la corrupción.

Las empresas suelen establecer mecanismos internos como auditorías, análisis de riesgos y canales confidenciales para denunciar posibles irregularidades. La independencia del área encargada de estas investigaciones, como el departamento de Compliance, es crucial para garantizar la objetividad en el manejo de los casos. De igual manera, la colaboración con organismos externos, reguladores y autoridades permite a las empresas alinearse con las mejores prácticas internacionales y contribuir a un entorno empresarial más ético y justo.

Las prácticas anticorrupción no solo previenen sanciones legales y daños reputacionales, sino que también generan confianza entre los inversores, clientes y otros stakeholders. Las empresas que priorizan la lucha contra la corrupción envían un mensaje claro de compromiso con la integridad, posicionándose como actores responsables dentro de la sociedad. Este enfoque contribuye a fortalecer el tejido empresarial, promoviendo un mercado competitivo y equitativo donde la ética sea un factor diferenciador clave (Sandoval, 2016).

Revisa el siguiente video sobre un ejemplo de un dilema ético en la empresa para la deliberación ética: <https://youtu.be/3Y5IM3XnsX4?si=mZ4Ju1EJxSKRA7vb>

Revisa el siguiente video sobre ética y liderazgo:
<https://youtu.be/7h7gdGDxflg?si=iOpNsLdvQIhX5tjj>

BIBLIOGRAFÍA

- Brown, M. E. (2007). *Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls*. *Organizational Dynamics*, 36(2).
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Cortina, A. y Conill, J. (2000); *10 Palabras Clave en Ética de las Profesiones*. Editorial Verbo Divino.
- Hewlett, S. A., Buck Luce, C., & West, C. (2005). *Liderazgo en el trabajo: Cómo aprovechar las fortalezas ocultas de los ejecutivos que forman parte de minorías sociales*. Harvard Business Review.
- Sandoval, I. (2016). *Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana*. *Revista Mexicana de Sociología* 78 (1).
<https://mexicanadesociologia.unam.mx/index.php/v78n1/41-v78n1-a5>

GLOSARIO

- **Deliberación:** es el proceso de reflexión y discusión consciente sobre un asunto o problema, en el que se analizan distintas opciones, se ponderan los pros y contras de cada alternativa, y se consideran sus implicaciones éticas, sociales y personales. Este proceso permite llegar a una decisión informada y razonada.
- **Dilema ético:** recuerda que un dilema ético es una situación en la que una persona se enfrenta a una decisión difícil, en la cual debe elegir entre dos o más alternativas que implican conflictos entre valores, principios morales o normas éticas. En este tipo de situaciones, no hay una opción claramente correcta o incorrecta, ya que cada alternativa presenta tanto aspectos positivos como negativos. Cualquier elección que se tome puede tener implicaciones éticas significativas, y no siempre existe una solución claramente correcta. Los dilemas éticos obligan a los profesionales a reflexionar profundamente sobre los principios fundamentales de su código de ética para tomar una decisión informada y responsable.



La excelencia no se improvisa

síguenos

