



# LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

## desde un liderazgo congruente

Información proporcionada por Great Place to Work®

La ética empresarial es un tema fundamental para las organizaciones hoy en día. Es una de las líneas estratégicas que comprende la Responsabilidad Social Corporativa, “permitiendo la interpretación y solución de controversias de acuerdo con los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio”.

Involucra valores, reglas, obligaciones y derechos, lo que se relaciona directamente con el respeto tanto por los colaboradores como por la organización en general; en específico, bajo los principios de honestidad y transparencia empresarial, respeto a la dignidad humana, cumplimiento de compromisos y combate a la corrupción.

Como puede observarse, va más allá de la creación de códigos de conducta dentro de las organizaciones. Ciertamente son herramientas sumamente útiles para impulsar estos comportamientos esperados en los colaboradores, dentro y fuera de las organizaciones, sin embargo, son herramientas que por sí mismas no son la solución misma para “generar” ética, por lo que es importante estructurarlos de manera estratégica y cultural.

### En este sentido, los líderes son la pieza clave para lograrlo.

Tal como lo menciona Joanne B. Ciulla (importante investigadora del tema), la ética se encuentra en el corazón del liderazgo. Los líderes juegan un rol clave para construir lugares de trabajo éticos, debido a que influyen de manera directa en la cultura formal e informal de las organizaciones. Ellos, como figura de influencia, tienen un importante rol en la comunicación de los valores y lineamientos organiza-

les, por lo que su comportamiento tiene un significativo impacto en los colaboradores, como parte de un proceso de modelamiento.

Las organizaciones se benefician cuando en ellas existen líderes éticos, impactando en la confianza organizacional. Cuando los colaboradores confían en sus líderes, en reciprocidad, dan más de sí mismos, y su disposición para comprometerse ante las acciones organizacionales de manera voluntaria crece; más si es forjada a raíz de resultados y situaciones positivas en pro del bien común.

Las características fundamentales de los líderes éticos que forman parte de los excelentes lugares de trabajo se enfocan en la honestidad, justicia, confiabilidad, congruencia en su comportamiento (interno y externo al trabajo), toque humano hacia su personal, y comunicación clara de las expectativas que tienen de sus subordinados que al final de cuentas, deriva en la credibilidad.

De acuerdo con mediciones de un estudio de Ambiente Laboral en México, Los Mejores Lugares para Trabajar™, caracterizados por tener climas de Alta Confianza, mantienen altos niveles de Credibilidad. En la categoría de empresas de 500 a 5 000 colaboradores y Multinacionales el nivel de favorabilidad obtenido, de acuerdo con los colaboradores, fue de 80%, mientras que en las empresas de más de 5 000 colaboradores el nivel fue de 76% demostrando que casi 8 de cada 10 colaboradores creen en sus líderes y mantienen una percepción positiva de ellos en el lugar de trabajo<sup>2</sup>.

Para que un líder sea considerado como ético, es importante que actúe sin ambigüedades, de manera congruente, íntegra y en consonancia con la misión y los valores institucionales. El primer paso para lograr climas laborales éticos es en principio que la organización se asegure de tener líderes con estas características.

<sup>1</sup>Cajiga-Calderón, J.F. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

<sup>2</sup>Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index©. Great Place to Work® México 2017.



Con base en el estudio citado anteriormente, específicamente en el criterio de *Integridad* (congruencia, ética y honestidad), para la categoría de empresas de 500 a 5 000 colaboradores y multinacionales el nivel de favorabilidad resultó en 79% y una diferencia con las organizaciones no calificadas de 20 puntos porcentuales. De manera similar, en las empresas de más de 5 000 colaboradores se obtuvo un nivel de favorabilidad de 73% y una diferencia con empresas no calificadas de 16 puntos porcentuales<sup>3</sup>.

Ello demuestra que los lugares de trabajo que cuentan con líderes éticos son lugares con culturas de Alta Confianza que llevan a la gente a exceder los objetivos organizacionales, con gente que dé más de sí mismos, en un ambiente de familia y equipo.

Para ello es necesario procurar que se tomen en cuenta las características mencionadas desde contar con un perfil de liderazgo acorde a la cultura de la organización y sus objetivos estratégicos, y cuidar que, desde el momento de la atracción de talento, exista un *fit* cultural idóneo. Además, es fundamental que la organización sensibilice y desarrolle a sus líderes en temas éticos, con la finalidad de fomentar este tipo de comportamientos en sus equipos de trabajo.

Para reforzar la congruencia es fundamental que los líderes expresen a los colaboradores qué es lo que esperan de ellos (comportamientos, conductas, valores) de manera clara, y orientarlos congruentemente en esa dirección a través de diversos medios. De esta manera se generará credibilidad en la organización y se obtendrá un enfoque integrado e inclusivo que se permeará a todos los niveles jerárquicos a través de todo el personal. Esto se traducirá en ambientes organizacionales caracterizados por la confianza, ingredientes principales para generar excelentes lugares de trabajo.

La ética también debe ser reforzada a nivel organizacional. En este sentido, pueden ponerse en marcha herramientas que sirvan para reforzar los comportamientos

deseados y poner a disposición canales de apelación para que las personas identifiquen casos de injusticia o situaciones que atenten contra la ética organizacional y se les pueda dar seguimiento oportuno de manera objetiva e imparcial.

Otra forma de impulsar comportamientos éticos es a través de campañas de comunicación e iniciativas institucionales donde se permee a los colaboradores la importancia de este tema en el lugar de trabajo, en el día a día. Se trata de reforzar los valores organizacionales, a partir de conductas altruistas, cívicas, de cooperación, y de participación social, alineadas de manera estratégica a la misión, valores y lineamientos organizacionales, y reconocer a los colaboradores (estén o no en posiciones de liderazgo) cuando son modelos en cuanto a la vivencia de valores.

La ética en los lugares de trabajo es algo que va más allá de evitar prácticas ilegales o sancionar comportamientos. Es una cuestión que implica fomentar un ambiente laboral caracterizado por líderes que representen modelos de comportamiento, de reforzar la práctica en el día a día de los valores organizacionales y de implementar estrategias que refuercen las conductas deseables en la organización, con el objetivo de buscar el bien común.

El forjar ambientes de trabajo caracterizados por la confianza genera experiencias positivas en los colaboradores que a su vez son replicadas en su entorno inmediato, a nivel familiar y social que derivan en un impacto en la sociedad. Al mismo tiempo, estos círculos virtuosos tienen un impacto al interior de las organizaciones haciéndolas más efectivas y resultando en un éxito sustentable al elevarse la calidad de las relaciones interpersonales y con los diferentes grupos de interés de las mismas.

En resumen; se trata de generar Mejores Negocios con Mejores Personas para contribuir en la creación de un Mejor Mundo para todos. ●

<sup>3</sup> Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index©. Great Place to Work® México 2017.