



Características del directivo desde la perspectiva antropológica - ética de Leonardo Polo

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Mafalda Elizabeth Lazo Cossi
María Úrsula Ingrid Letona Pereyra
Omar Hamilton Ocaña Vásquez

Asesor(es):
Dra. Genara Castillo Córdova

Lima, noviembre de 2021

Dedicatoria

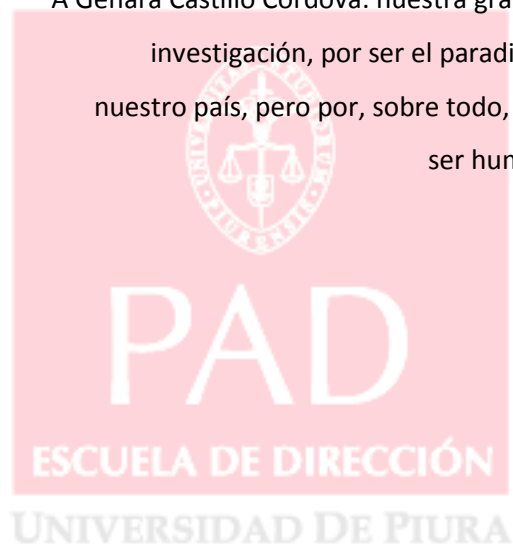
A nuestro siempre hermano Alfredo Miranda Castro, quien con humildad y prudencia logró trascender en esta vida, gracias por tu amistad, tus oraciones y tus consejos. Te ofrecemos con este trabajo nuestro compromiso de buscar siempre el crecimiento, sobre todo aquel referido a nuestra capacidad de dar, porque como tú bien nos decías: *lo importante es salvar el alma.*



Agradecimientos

A nuestras familias: por su amor e incondicional apoyo en la búsqueda de nuestro crecimiento personal y profesional, perdón por las horas de ausencia que se traducen en esfuerzo y sacrificio, pero que sellan con lo aprendido la fortaleza de nuestra fe y la grandeza de nuestros lazos afectivos. Dios nos permita devolverles, en alguna medida, la infinita felicidad que nos producen, especialmente a nuestros hijos, quienes nos inspiran y nos obligan a mantenernos firmes en el camino hasta la ansiada trascendencia.

A Genara Castillo Córdova: nuestra gran maestra, por inspirar nuestra investigación, por ser el paradigma del Directivo que necesita nuestro país, pero por, sobre todo, gracias por ser ese maravilloso ser humano siempre dispuesto a DAR.



Resumen ejecutivo

Esta investigación tiene como propósito reflexionar sobre las características del directivo desde la perspectiva antropológica-ética de Leonardo Polo. Asimismo, este trabajo construye un perfil actualizado con las principales características de un directivo. Lo anterior se obtuvo mediante un enfoque cualitativo, siendo las estrategias principales el análisis de fuentes de información secundaria y la realización de entrevistas a profundidad.

Polo brinda elementos indispensables que los directivos deben contar, siendo los principales la comunicación, la estructura y la confianza. A su vez, estas características son corroborados en las entrevistas que presenta esta investigación. Por lo tanto, se puede concluir qué aspectos presentes en la perspectiva antropológica ética de Leonardo Polo son considerados como vigentes y relevantes para una persona que ocupe, y que quiera ocupar, un puesto de liderazgo en una organización pública o privada.

Sin embargo, al contrastar la reflexión ética de Polo con la visión que tienen los directivos de organizaciones entrevistadas nos encontramos que dentro de su perfil directivo el tema ético no es una característica de primera necesidad para cumplir las responsabilidades que tienen estos funcionarios. Aunque es mencionado el tema ético, los entrevistados señalan que la implementación de programas éticos para estos perfiles será útil para desarrollar esta competencia que, comparado con el pensamiento de Polo, es solo un paliativo; puesto que, para este autor, el crecimiento de la ética tiene un origen dentro de la familia, a partir de ejemplo de los padres y el amor recibido en casa.

Palabras clave: liderazgo; ética; directivo, Leonardo Polo

Abstract

The aim of this research is to reflect on the director's characteristics, based on the anthropological ethical perspective of Leonardo Polo. Likewise, through empirical analysis, built an updated profile with the main features present in a director. The foregoing was obtained through a qualitative approach, the main strategies being the analysis of secondary information sources and conducting in-depth interviews.

When referring to a director, Polo provides essential elements that he should have, some of which are communication, structure and trust. In turn, the importance of these characteristics is also observed in the current manager profile that this research presents. Therefore, it can be concluded that aspects present in Leonardo Polo's anthropological-ethical perspective are considered current and relevant for a person who occupies, and who wants to occupy, a leadership position in a public or private organization.

However, when contrasting Polo's ethical reflection with the vision different directors of organizations interviewed, we find that within their director profile, the ethical issue is not a primary feature necessity to fulfill the responsibilities that these officials have. Although the ethical issue is mentioned, the interviewees point out that the implementation of ethical programs for these profiles will be useful to develop this competence, which, compared to Polo's thought, is only a palliative; since, for this author, the growth of ethics has its origin within the family, based on the example of parents and the love received at home.

Keywords: leadership; ethics; manager; Leonardo Polo

Tabla de contenido

Capítulo 1. El directivo desde una perspectiva antropológica trascendental	15
1.1 El hombre y la esencia humana	15
1.2 El directivo.....	20
1.3 Perfil del directivo dentro de las organizaciones (características esenciales)	20
1.4 Características personales del Directivo	23
1.5 Dimensiones éticas de la acción humana	25
1.6 Las virtudes básicas del directivo	26
Capítulo 2. El rol de la Ética dentro de las organizaciones.....	29
2.1 La ética	29
2.2 La ética dentro de las organizaciones	32
2.3 Liderazgo ético	34
2.4 Formación ética en los directivos.....	37
2.4.1 La educación ética durante desde la persona y la familia	38
2.4.2 La educación ética durante la etapa adulta frente al rol directivo	39
Capítulo 3. El rol de la ética en los directivos según entrevistas realizadas a directivos.....	43
3.1 Directivos entrevistados.....	43
3.2 Características de los directivos según los entrevistados	43
3.3 El rol de la ética en la función directiva según los entrevistados	46
Conclusiones	49
Lista de referencias bibliográficas.....	53

La dirección de cualquier emprendimiento, empresa o institución recae en una persona. Como menciona Polo y Llano (1997) no existe dirección de las cosas, solo se administran, se gestionan o se utilizan. Dirigir es una competencia que está vinculado a los hombres. Por ello, previo a reflexionar en la construcción del perfil del directivo; resulta importante establecer cómo la ética se vincula a este perfil directivo. Para ello, se plantea, en primer lugar, conceptualizar a la persona y a partir de su concepción del “ser humano” proyectar, conocer cuáles son las características que se buscan para un perfil directivo considerando la parte ética como el elemento central del análisis.

Partiendo de esa premisa, planteamos en este trabajo entender la relevancia y características del perfil directivo centrado en la ética desde una perspectiva antropológica trascendental desarrollado principalmente por el filósofo Leonardo Polo.

Asimismo, se plantea explorar desde la perspectiva de directivos y altos funcionarios entrevistados cuáles son las características más relevantes que tienen los directivos, enfocados específicamente desde una perspectiva ética.

El objetivo de la investigación busca entender las características del directivo desde la perspectiva antropológica-ética de Leonardo Polo; así como contrastar desde una perspectiva empírica el perfil directivo que se tiene en la actualidad, poniendo especial énfasis en la parte ética.

La metodología de investigación es de tipo cualitativo. Para cumplir el objetivo de la investigación planteada previamente, se recurrirá a dos estrategias de análisis:

En primer lugar, se utilizará la metodología de análisis documental, teniendo como referencia los trabajos desarrollados por el filósofo Leonardo Polo. El análisis documental consiste en realizar un proceso de revisión sistemática para la selección y evaluación de materiales tanto impresos como electrónicos (específicamente los que se encuentra en el internet) (Bowen, 2009). Como menciona Corbin y Strauss (2008) esta metodología de investigación cualitativa, requiere que el análisis de los documentos sea examinado e interpretado con el fin de obtener cuál es el significado y la base teórica que postula el o los autores seleccionados y sobre ello desarrollar un análisis empírico.

Teniendo como premisa esta definición conceptual, se ha seleccionado y catalogado los textos más relevantes de Polo vinculados a la reflexión de la naturaleza humana, el rol del directivo y la ética como parte de este perfil; y complementada con literatura científica sobre los temas desarrollados siguiendo lo recomendado por Atkinson (1997) quienes señalaron para este tipo de metodología es importante clasificar y revisar la documentación a partir de su relevancia para el objetivo de la investigación.

En segundo lugar, se utilizó una metodología de investigación cualitativa partiendo del uso de la herramienta de las entrevistas a profundidad. La aplicación de la técnica de entrevista a profundidad a distancia demanda haberse contactado previamente con los potenciales informantes para, juntos:

seleccionar el mejor método de comunicación (llamadas telefónicas o videollamadas), compartir los temas a tratar y explicar los procedimientos a seguir (consentimiento informado, por ejemplo).

Durante la entrevista y de acuerdo al guion preestablecido, se señala un consentimiento verbal de cada participante. Seguidamente se implementó una guía de entrevista semi estructurada y de aplicación flexible. La misma que contiene preguntas abiertas, de seguimiento y de sondeo, diseñadas para recoger información sobre las experiencias y perspectivas de los entrevistados acerca del perfil directivo que consideran que debe desarrollarse a partir del contexto actual. Todas las entrevistas fueran registradas en audio y video.

En la fase de análisis, los textos resultantes de las entrevistas fueron ingresados al programa de administración de datos cualitativos Atlas.ti, codificando segmentos significativos y relevantes de los textos. Para ello, emplearemos un libro de códigos preliminar y flexible que siga los procedimientos de la Teoría Fundamentada (según la formulación original de Glaser y Strauss, 1967). El análisis será descriptivo y comparativo, desde un enfoque inductivo y empleando técnicas de comparación etnológica desarrolladas desde la Antropología. Esta aproximación implica la realización de comparaciones transversales (de cada entrevista en relación con las otras) y cortes longitudinales (de cada entrevista en sí misma), para identificar similitudes y diferencias en los discursos, así como inconsistencias o contradicciones, atendiendo a los contextos de las experiencias y opiniones expresadas teniendo como punto de referencia el marco teórico revisado.

En la redacción de los resultados tomaremos en cuenta una estructura general definida por los grandes tópicos abordados en el trabajo de investigación, cómo es el directivo y la función ética dentro del perfil directivo. Se ha seleccionado estos dos tipos de análisis cualitativos porque se complementan desde la perspectiva teórica analítica que se desarrolla en los capítulos 2 y 3 de este trabajo y desde el punto de vista empírico que se detalla en el capítulo 4 del mismo.

Estos dos tipos de análisis son complementarios a través de la triangulación de la información a fin de promover la confluencia de evidencia que incrementa la credibilidad (Eisner, 2017). Al examinar la información recopilada a través de diferentes métodos, se corroborará los hallazgos a través de conjuntos de datos y así reducir el impacto de los posibles sesgos que pueden existir en un solo estudio. Según Patton (1990), "la triangulación ayuda al investigador a protegerse contra la acusación de que los hallazgos de un estudio son simplemente un artefacto de un solo método, una sola fuente o el sesgo de un solo investigador".

Capítulo 1. El directivo desde una perspectiva antropológica trascendental

Como se expuso en el apartado previo, esta investigación reflexionará sobre los rasgos distintivos que debe tener un directivo desde la perspectiva antropológica-ética de Leonardo Polo, asimismo, presentará las principales características que tiene un directivo en la actualidad. En base a lo anterior, el objetivo del presente capítulo es establecer el sentido trascendental del ser personal, mediante la profundización en la persona. Adicionalmente, se profundiza en el directivo y en sus características, para luego desarrollar la dimensión ética del actuar, con el propósito de develar las virtudes que debe tener un directivo.

1.1 El hombre y la esencia humana

Polo (2012a) define al hombre referente al universo. Inicialmente, el concepto “hombre” provino de los pensadores griegos; por ejemplo, Aristóteles define al hombre como una unidad substancial de cuerpo y alma racional, relacionada con la forma y la materia, como acto y potencia. Es un poseedor, es un ser que tiene logos. A diferencia de los demás seres, el hombre guarda una relación de tenencia con sus propias características, y también con el resto del mundo, distinguiéndose de todo lo demás, por tener razón. El hombre también posee alma que significa poseer conocimiento y toda forma de idea o de objeto al conocerlo.

Polo (2012a, p. 140) señala que el ser humano no se reduce o no es de la misma índole que la esencia del universo u otros seres (angelical o divina); todas son realidades distintas y por ende corresponde a un saber diferente y que viene a estudiar ante todo el quién, es decir la persona humana y el espíritu que cada uno es, esa relación íntima de la persona, su libertad radical y su apertura a la trascendencia.

Otros filósofos de la escuela griega sostienen que el concepto del hombre está relacionado a tener (*ékhein*); por ello, según Polo (2012a, p. 211), lo que define al ser humano es que *tiene* la capacidad de razonar, a diferencia de los demás seres que no cuentan con esa capacidad. Debido a este razonamiento se considera que la persona tiene la capacidad de resolver problemas. Sin embargo, esta capacidad de “tener razón” no es absoluta. De acuerdo con Polo (2012b, p. 212), existen tres niveles de posesión de razón:

1. Es capaz de tener según su hacer y según su cuerpo (nivel inferior).
2. Es capaz de tener según su espíritu (nivel intermedio). Relacionado a la inteligencia y la búsqueda de la verdad.
3. Es capaz de tener una perfección intrínseca gracias a su naturaleza humana: las virtudes o buenos hábitos (nivel superior): Lo Ético. Relacionado con la Voluntad, cuyo fin es la búsqueda del bien, a través de lo cual se manifiesta el dar y el amar trascendientemente.

El hombre es un ser capaz de continuo e intenso tener, es un ser de crecimiento irrestricto, donde se da la relación de medio-fin, donde esta ordenación constitutiva de crecimiento en los niveles del hombre se entiende como un ser que descubre medios porque tiene fines (Polo, 1996). Esta subordinación de medio a fin no se observa ni se logra en ningún ser inferior, ni tampoco se necesita en un ser superior. Se podría entender este punto entendiendo al hombre y su trabajo, como medio-fin, con importancia relativa en el mundo material, cognoscitivo y superior -logrando buenos hábitos por el trabajo.

Ahora bien, si comprendemos un poco la relación medio-fin del hombre, podemos observar que él es dueño de su conducta práctica desde sus operaciones inmanentes, sus hábitos y virtudes, y para los griegos es la libertad. El hombre para tener la capacidad de ser libre tiene que ser dueño de sus propios actos, establecer relaciones medio-fin y subordinar unos niveles a otros superiores. El ser personal es una novedad, la única realidad radicalmente nueva. La persona: ¿algo o alguien? es alguien, un ser único, irrepetible, por cuya existencia dejaron de existir millones de proyectos de vida, con una misión personal, que algunos han logrado descubrir y otros están a la espera de que los ayudemos a descubrirla.

Polo (1996 p. 140) también hace un gran descubrimiento sobre la radicalidad de la persona humana, planteando que el ser humano no se reduce o no es de la misma índole que la esencia del universo u otros seres (angelical o divina); todas son realidades distintas y por ende corresponde a un saber diferente y que viene a estudiar ante todo el *quien* del hombre – antropología trascendental–, es decir la persona humana y el espíritu que cada uno es, esa relación íntima de la persona, su libertad radical y su apertura a la trascendencia. Además, hace referencia a los trascendentales personales humanos donde se dan mejor es en Dios porque Dios es personal y sobre todo pluripersonal.

En ese mismo sentido, Polo (1999, p. 203) sostiene que el ser personal, tiene cuatro trascendentales y que siempre están vinculadas: la coexistencia personal, el conocer personal, el amar personal y la libertad personal. Es aquí donde entramos al análisis de los trascendentales a nivel personal y su relación con su intimidad y la perfección: la co-existencia personal, conocer personal, la libertad personal y el amar personal.

- Co-existencia Personal

Polo (1999) menciona que “El hombre es un ser social, pero no sólo por naturaleza, sino por esencia. Y por un acto de ser es co-existencial.” Esta co-existencia implica también una dependencia, en primera instancia de Dios y desde Él hacia las demás personas. Como señala Polo (1996, p. 45):

La persona no es individuo sino co-existencia. Tal co-existencia no se da a nivel de la naturaleza o esencia humana, sino a nivel personal, íntimo. Por dentro, si una persona no fuera abierta a otras personas, no sería persona. Una persona sin apertura personal no puede existir. La apertura personal de cada quién equivale al ser que la persona humana es, de dónde brotan

las manifestaciones sociales, las cuales son del ámbito de la esencia humana, de forma social y no individual (no podía ser de otro modo si en su intimidad el hombre es coexistencia).

- Conocer Personal

Este componente parte del acto de ser de la persona. Somos conocer y, en este conocer del ser, estará también el conocimiento o descubrimiento de la misión personal que cada quien posee. El conocer personal es distinto del conocer racional que nos da la inteligencia (el cual no puede ser un transcendental). Como señala Tomas de Aquino, sin este intelecto, el hombre no podría entender nada como el llegar a conocer el ser, la verdad y el bien.

- Libertad Personal

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la libertad no es sólo una simple libertad de elección (propio de la voluntad), sino que nuestra libertad es un don de Dios y forma parte del ser personal, es la libertad “para” que en primera instancia es “para con Dios”, por lo que la libertad tiene sentido sólo en coexistencia con Él. La libertad personal no se agota y la auténtica libertad tiene que estar condicionada a la Verdad. Ninguno de los derechos humanos se entiende sin libertad. El conocer y el amar personal no se dan sin la libertad personal.

Gemes, May y May (2009) mencionan que filósofos como Nietzsche señalan que la libertad no existe como tal, que todo es igual y que la realidad siempre se repite. Así, aunque uno sea o se sienta libre está siendo movido por una necesidad cósmica y es el superhombre quien hace eso, vinculando a la libertad con la voluntad o la inteligencia, tal como señala Ockham según Pelletier (2021), que considera que la voluntad está por encima de todo, hace recaer la libertad en una simple elección, prescindiendo así de cualquier verdad. Por otro lado, tenemos a la escuela Aristotélica y Tomista quienes consideran que la libertad se encuentra entre las dos potencias (inteligencia y voluntad) denominándola libre albedrío.

Al respecto, Polo (1999, p. 235) señala que si bien la sindéresis es el instrumento que refuerza la voluntad y la inteligencia, esta es estática y requiere de alguien para ser movida. Este instrumento o “Director de Orquesta” es la libertad personal nativa, la que se encuentra en la intimidad. La libertad personal pone toda la fuerza para llegar a la verdad personal que uno es.

En la persona humana no todo está en el mismo plano, la libertad personal está en lo más profundo, en el núcleo personal y, como tal, es inagotable. Por ello, es necesario señalar que no todas las libertades son iguales, porque no todas las personas son iguales. Y la libertad personal no se puede explicar por sí sola, necesita del conocer personal que marca su norte.

La elevación de la libertad personal es lo que Polo (2012b) denomina esperanza. Al igual que cuando hablamos de libertad personal hay algunos que la negaron, lo mismo sucede con la esperanza, así Nietzsche considerando el eterno retorno de lo mismo, es alguien falto de esperanza. En ese

sentido, el individualismo es una clara evidencia de la falta de esperanza, el pensar que los grandes proyectos se pueden hacer por uno solo, poniendo por encima del bien común los intereses particulares. Si la esperanza debe tener siempre un destinatario porque cada persona está diseñada para realizar una tarea o encargo, cada persona tiene una misión, un talento y detrás de ello hay un ser divino. Por otro lado, la esperanza de cada uno es elevada por la virtud de la esperanza sobrenatural. La clave está en el destinatario y quien lo encarga.

Asimismo, Polo (1996) señala que nosotros como personas debemos preguntarnos ‘¿cuál será mi encargo? ¿Quién es el destinatario?’ Es lo que cada persona debe de analizar, cuál es su encargo frente al deseo por ejemplo de querer obtener un alto puesto de ejecutivo o simplemente solo querer ser mamá sin un padre para su hijo o frente a los sueños que uno tiene por delante, también tomar en cuenta cuál es su tarea y quién es el destinatario. Recordar que dos personas no reciben el mismo encargo, cada una está diseñada para cumplir un encargo distinto.

La esperanza sobrenatural es justamente para poder cumplir tu encargo con claridad, esto es con fe y para amar más, para ser aceptante y donante, ser más felices, ser mejores cada día porque el futuro es inagotable e inabarcable de la actividad transcendente. Lo importante es tener clara la meta y no perderla de vista, muchas veces nos cuesta encontrar para qué estamos hechos por nuestra propia inmadurez. Como señala Péguy sin la esperanza uno se encuentra perdido en la maraña de la vida, no se sabe qué hacer (Polo, 2012b, p. 251), y así como lo comparaba Santo Tomás de Aquino (2001), es la tristeza del espíritu que es el dolor más agudo de todos. Por eso es triste andar en la vida desesperanzada, sola y sin abrirse a nada (nihilista) por creer que la vida se te acaba porque no eres un alto directivo reconocido en tu sector, en tu comunidad o en tu país. La familia, los amigos, las demás personas y Dios, te dan la fuerza para poder incrementar la esperanza, a ello se llama esperanza sobrenatural, por eso es importante que, muchas veces, el hombre pida ayuda y no ande solo, no ser individualista.

- Amar Personal

Chaucer (2016) decía que “El amor es más que el bien, y es más que la voluntad, pues es claro que ama el hombre sin que en ello tenga parte su voluntad, no puede rehuir el amor ni a costa de la muerte”. El amor personal está en el *ser* y no en el *tener*, no amo a alguien por lo que tiene, sino por quién es, y en ese primer sentido está el amor con Dios y el amor a uno mismo. Amar es salir de sí: darse. “El amor personal no cabe sin el previo conocer personal, sin libertad y sin coexistencia, es superior a ellos”.

A continuación, veremos lo referente al amor personal y sus dimensiones. No es que el ser humano tenga amor por sí mismo, no es amor a cualquier pasión o sentimiento barato, etc. Pues no es así porque el amor es tremendamente íntimo, lo que atrae y vincula con los demás y lo que provoca la unidad de vida. Entonces podemos ver cómo es esa actividad tan neurálgica en nosotros, pero

también complicada, y que hay dos dimensiones del amar personal tan íntimas, y son el aceptar y el dar. La más alta es el aceptar, en la medida que la vamos ejercitando, la segunda, que es el dar, se pone más activa, entonces uno después de aceptar se entrega en la familia, en el trabajo, a los amigos, y también aporta a las demás cosas, en la sociedad.

Por eso, el amor personal, empieza por aceptar y luego dar, aceptar el amor de Dios, para luego poder dárselo a Él y a los demás. Decir 'sí' conlleva al don respecto de quien da, y de quien acepta.

Primero aceptar, en segundo lugar, es dar y, en tercer lugar, una de las dimensiones que no es íntima y conocida por todos, son los dones que hacemos a través de las obras. *Obras son amores y no buenas razones*, es decir, se va conociendo a la persona por su temperamento (por su parte biológica y psicológica) y también por su parte de acciones, hábitos: Virtud. Podemos darnos cuenta que el hábito es una virtud y la ética es como un hábito, que se va enraizando íntimamente. Nos innovamos constantemente, no somos seres aislados, en la medida en que las obras que nosotros vamos implementando y según sea nuestra misión, y no según a lo que uno quiere de forma individual, es decir, en que la empresa sea más grande, que las personas sean más cualificadas, formar más a la gente, que lo que produce sea de un servicio más humanista, tener más hijos en la constitución de una familia, esté presente papá y mamá para su educación, todo esto son manifestaciones, dones, donde nuestro amar personal esté presente, y no desplegarlos a intereses menores.

Es importante conectar a la persona en la ética. Detrás de la ética está la persona, el ser personal es como el motor de toda la acción ética, porque la acción humana se conecta continuamente dentro del núcleo y la intimidad del ser personal. Cada persona tenemos una misión distinta una a la otra y constantemente nos manifestamos a través de acciones y por lo tanto se pueden conocer a las personas a través de las mismas y por la parte sensible.

La persona tiene que entender que, como parte de la dimensión superior del amor personal, tiene primero que aceptar para que pueda dar, requiriendo del don para poder materializar su vida en obras que Dios quiere lograr con cada uno. De acuerdo a Polo (2012b):

La caridad es el vínculo de la unidad con Dios porque Él todo lo sabe, todo lo escucha, todo lo ve y por eso no habría que soltarse de su mano y menos tratar de hablar con Él para poder entender el verdadero sentido de amor y regalo de la vida (p. 73).

Ahora bien, si en lo natural el amor personal es superior al conocer personal y este conocer personal es superior a la libertad personal, entonces como dice Polo, la fe debe ser informada por la caridad (Polo, 2014, p. 76) y esta tiene que ver con la esperanza, y el amor personal, de cada hombre, es un amor de esperanza donde las virtudes no son independientes y siempre están íntimamente relacionadas, de lo contrario no serían perfectas (Polo, 2012b, p. 114).

1.2 El directivo

Una vez establecido el sentido trascendental del ser personal, se vinculará desde la perspectiva de cómo se relaciona el ser personal con este tipo de profesionales. El directivo podrá entender y descubrir su misión, podrá entender y reconocer la importancia de su existencia vinculada a un ser que coexiste, que posee una libertad, un conocer y un amor personal. Mal se haría si se empieza a juzgar únicamente por lo que tiene o con las personas que suman en su equipo y/o en compararse con lo que ha logrado o con lo que tienen los demás directivos, como el de tener una empresa más grande o reconocida, con más capital o patrimonio, más poder, etc.

El directivo debe cuidarse de los agentes externos que pueden generarles sentimientos negativos reduciendo a la persona al estado de la infelicidad e individualidad. No permitiendo que los interrogantes del Yo existencial y el '¿dónde estoy?' generen falta de coexistencia y tristeza, sesgos en la libertad personal con la desesperación, pérdida del sentido personal por las inseguridades e incertidumbres y falta de amor personal.

El mundo de los directivos se puede llamar el mundo de los asuntos, de los negocios. Negocio viene de la palabra latina formada por *nec* y *otium* que significa sin ocio. Esto está relacionada a la capacidad de cultivar y velar por los asuntos en común y por el bien común. Asimismo, es importante considerar todas las dimensiones y la importancia del rol de los directivos vinculado a su alto cuidado de atención y responsabilidad en la sociedad a largo plazo. La irresponsabilidad por una mala utilización o una incorrecta gestión de los recursos serían perjudicial en cualquier perspectiva. Asimismo, todo uso o hacer implican desgaste y hay que trabajar en la medida de lo posible para poder lograr una correcta utilización y mantenimiento de todas las herramientas y recursos con que contamos hasta llegar a ser expertos. Por lo tanto, con la unidad de la inteligencia del hombre –*unum in multis*– se logrará la adecuada formación, reglas, normas, políticas para evitar pérdidas innecesarias en la organización.

El directivo está vinculado a la persona humana y no al Yo, que es cerrado porque solo le importan sus intereses, sus conveniencias para él mismo, que podría traer consecuencias muy difíciles para todo su entorno como familia, organización, negocio, empresa y para toda la sociedad. Por eso es importante que los directivos rompan con esa barrera del individualismo que no trae grandeza ni bien común para todos, como dijo Churchill "*solo les ofrezco sangre, esfuerzo, sudor y lágrimas*", mostrando el compromiso que tiene un directivo frente a su causa por encima de sus intereses personales.

1.3 Perfil del directivo dentro de las organizaciones (características esenciales)

Ahora si bien entendemos al Directivo como una persona única, diferente, dinámica, que está en continuo crecimiento de mejora y de desarrollo porque el hombre, como dice Castillo (2003) es un sistema abierto, por lo que es importante comprender ¿Qué es dirigir? Para Polo, dirigir, es ser capaz

de influir y de lograr cambios de conductas en las demás personas, ¿cómo se logra? Con la iniciativa del ser personal, por la libre responsabilidad y el valor agregado en todo: CRECE, perfecciona sus facultades a través de otros, de tal manera que se llegue a lograr el objetivo y marcar la dirección hacia el futuro. Es ser capaz de interrelacionarnos y lograr ser mejores, comunicarnos bien, entender al otro ser humano como un ser perfectible y no deteriorable.

Las acciones directivas no son fáciles, y si lo fueran las cosas saldrían por sí solas, así que ser directivo es un tema complejo y se requiere unificar muchos esfuerzos y desarrollar mucho las potencias humanas, puesto que es el autor de lo social y lo económico. Un directivo no es líder por el solo hecho de ocupar un alto cargo jerárquico en una organización. Un líder auténtico es en la medida de saber dirigir a otras personas y contribuir a la unidad dentro y fuera de la organización.

Por eso es relevante la responsabilidad personal de todo directivo. Porque el hablar sobre el triángulo dimensional de los directivos en las organizaciones, es decir, el plano operativo, estratégico y táctico, el directivo fundamentalmente está en los dos primeros planos –estratégico y táctico– y es de aquí de donde salen las decisiones más importantes y que tienen un impacto multiplicador en la misma organización y en todos los demás. Cuando nuestras acciones de gobierno impactan en nuestros subordinados, clientes, proveedores, Estado, sector, etc., nos damos cuenta de ese influjo y entonces es cuando reflexionamos y podemos decir: no puedo obrar de una manera irresponsable, todo lo contrario. Hay que tener mucho cuidado con el impacto negativo, pero no hay que silenciarlo y no cometer el mismo error porque los impactos que se generan son reales; y si uno se comporta de modo ético, que es la forma correcta en la que uno se debe de comportar, este impacto a su alrededor serán siempre impactos positivos, de crecimiento y significativos que pueden transformar a otras personas y organizaciones. En el fondo, las personas al vivir en la realidad, en un ecosistema saludable, en un entorno honesto son de mayor importancia y trascendencia.

Bien determinan de forma similar, Polo (1998) y Pérez (1998) que, si el aprendizaje no es positivo a través de nuestras acciones con los otros, podríamos decir que se da un aprendizaje negativo, que te pone fin, es contraproducente y a corto plazo logra unos resultados que implica destrucción a las condiciones necesarias para seguir alcanzándolos. En este sentido Polo (1998) alude a lo que dijo Aristóteles “El hombre es causa de sí mismo”: es libre (p. 3).

A continuación, mencionaremos la importancia de comprender las características esenciales y dimensiones irreductibles que nos quieren transmitir tanto Leonardo Polo y Juan Antonio Pérez López sobre el valor de las acciones directivas:

Polo (1999) señala que las empresas existen para producir, ser colaborativas y ser solidarias, no son estáticas y su beneficio es el trabajo del futuro por lo que el directivo es una persona de acción y es responsable y tiene en sus manos un proceso, el cual puede cambiarlo teniendo que perder el miedo, el temor y hacer que predomine la mentalidad de solucionar problemas, asumir riesgos, tomar

iniciativas, crear y reinventarse, porque los recursos dinerarios no sobran por lo que tienen que acertar en asignarlos porque muchas veces el tiempo apremia y hay que tener la capacidad de invertirlos cuanto antes y continuamente. Ford (1923) expresaba con sencillez:

Nuestra política es reducir el precio, ampliar las instalaciones y mejorar el artículo. Se darán cuenta de que la reducción de precios va lo primero. Nunca hemos considerado ningún coste como fijo. Por lo tanto, primero reducimos el precio hasta el punto en que creemos que se conseguirán más ventas. Luego seguimos adelante y tratamos de conseguir esos precios. No nos preocupamos por los costes. Los nuevos precios hacen que los costes bajen.

Ferreiro y Alcazar (2001) lo conoce como *Estratega*, quien tiene la capacidad de generar valor económico, de descubrir oportunidades en el entorno, aumentar el rendimiento y maximizar la eficacia, incrementando el valor económico en la organización. Un buen directivo es un buen estratega si logra mejorar la eficacia sin deteriorar la competencia distintiva ni la unidad.

Polo (1998) señalaba que Tomas de Aquino bien recomendaba “lentitud en la deliberación y rapidez en la ejecución”. Para este autor, las actividades humanas y sobre todo las del directivo no se pueden organizar si no hay una buena comunicación, estructura y confianza entre las personas. El directivo debe conocer bien a sus colaboradores, fomentar la utilización de las aptitudes de los empleados al máximo y delegar. Es por eso la importancia del trabajo en equipo: mejorar las decisiones y capacitar a los integrantes del equipo.

Para Pérez (1998) un directivo que nace con la capacidad *Ejecutiva* es un psicólogo nato que conoce a la gente y tiene la capacidad de descubrir oportunidades maximizando sus habilidades y talentos haciendo que las personas trabajen en equipo, hagan las cosas por iniciativa propia y aceptación espontánea, logrando incrementar la atraktividad de continuar aportando buenas ideas, marcando competencia distintiva y otorgando cada vez mayor valor intangible y unidad en la organización.

Polo (2014) señala que el directivo tiene que saber lo que quiere, ser objetivo en las decisiones y acciones, si la acción es correcta, quien la realiza crece como ser humano, y si es incorrecta, la persona se deteriora. Por eso el directivo que comete una injusticia se vuelve peor persona que quien la recibe o la sufre. Así mismo hay que aprender a obedecer de forma racional, pero también hay que aprender a mandar.

Un directivo que no se preocupa por el resto de personas, por elevar sus motivaciones y de forma trascendente, reduciéndolas solo a sus objetivos personales como por ejemplo querer ganar cada vez más dinero (motivo extrínseco) o simplemente conseguir un ascenso (motivo intrínseco), será una persona que se está estropeando. No es lo mismo que tus subordinados obedezcan de forma libre y aporten de forma genuina y espontánea por el bien de todos, así como también ayudar y saber ayudar; esta fuerte vinculación de confianza permitirá hacer frente a los periodos de crisis en las

organizaciones. A diferencia de una acción no libre, que al ser obligada hiere la dignidad del otro, anulando su interés y su reciprocidad donde muchos de ellos no se sentirán identificados y se irán en búsqueda de algo mejor.

Muchos de los fracasos de las organizaciones se deben al mal uso de la libertad y la falta de liderazgo, por un mal uso del poder, que viene anulando la confianza y la cooperación. Con un buen liderazgo, el poder puede ser utilizado para cosas que trasciendan porque la persona es el único ser con voluntad capaz de iniciativa, que aporta, que existe en comunidad, y que reúne e integra. Para Pérez (2018), “el cambio que se produce en el sujeto en función de la naturaleza moral del acto, de la intención que tiene la persona al realizar el acto y de la circunstancia de hacerlo, es el valor ético”. Este valor tiene que ver con tu competencia profesional y buena intención, los cuales permiten ganar mayor capacidad de *Liderazgo*, y a su vez consiguiendo continua eficacia y atractividad

El directivo para gestionar diversas situaciones necesita tener en cuenta la sabiduría y los criterios prudenciales, donde todas las facultades interactúan y se verán retroalimentados (sentidos externos e internos). Por eso no se debe reducir el SER de la persona al solo tener porque hacerlo significaría ver a la persona como medio y no como un fin en sí mismo. Por eso un mundo es más humano si mejora la organización del trabajo y es prudente. Sin el buen uso de la inteligencia, de la voluntad, de la imaginación y sin ejercer alguna buena acción externa no se puede producir. Hay que promover la dignidad humana, sus tendencias deben estar fortaleciéndose constantemente por el continuo cambio.

1.4 Características personales del Directivo

El bien común es el conjunto de bienes materiales, intelectuales, culturales, espirituales, costumbres, etc. Todos estos conjuntos de valores debemos tenerlos claros y no de forma individual, sino hacerlos compatibles con todo, socializarlos. Todo buen líder tiene que estar abierto a los demás para poder tener mapeado y claro con que cuenta, lo que tiene, por ejemplo, conocer sus motivos y las motivaciones de sus subordinados.

Entonces, la sociedad y las organizaciones dependen de la persona, quien está enraizada con el ser personal, que al ser libertad nos estamos manifestando día a día con nuestros actos, bien de crecimiento o de deterioro, por eso un Directivo tiene que querer crecer éticamente junto a sus trabajadores para que esa persona única e irrepetible en cada quien, se manifieste lo mejor para así poder ganar todos en equipo y unidad. Como bien dice Pablo Ferreiro en la entrevista hecha por Coello (2019): “Primero la gente, las personas”.

Polo (1996) aclara que la orden es una obra de la razón porque lo verdaderamente esencial en una orden no es que emane de una voluntad, sino lo que contiene de saber. Por eso el error tan grande de un Directivo es cuando no quiere saber escuchar y no quiere reconocer que se ha equivocado. La orden es de la inteligencia, cuanto más pensada está la orden, el contenido que lleva será más potente,

que va poder ser recepcionada por la inteligencia de los demás, del resto del grupo (el hombre es un ser social). Quien recepciona esa orden se pone dispuesto a la acción otorgándose la retroalimentación, disponiendo el Directivo de mayor información, que esta a su vez, se convierte en otra orden, y así sucesivamente. La orden no es unilateral, siempre es recíproca. Quien emite la orden y está bien pensada, entonces el Directivo hace el respectivo seguimiento, atento para ver si se cumple la orden y si no, modificarla o mejorarla.

Por otro lado, Polo (1996) menciona que la virtud es una sola porque están conectadas e interrelacionadas. Son un medio y no un fin en sí mismas. Dentro de las virtudes que un director tiene que considerar y estar atento –ojos y oídos– para reconocer un vicio en la organización de la cual es responsable, están: la prudencia, la templanza, la fortaleza, la justicia y la amistad. No se puede ser prudente sin ser fuerte y sin ser moderado o templado, y no se puede ser justo sin ser prudente. Y el autocontrol da mayor objetividad.

En la medida en que las obras que nosotros vamos implementando y según sea nuestra misión, y no según a lo que uno quiere de forma individual, es decir, en que la empresa sea más grande, que las personas sean más cualificadas, formar más a las personas, que lo que produce sea de un servicio más humanista, tener más hijos en constitución de una familia, esté presente papá y mamá para su educación, todo esto son manifestaciones, dones; donde nuestro amar personal está presente, y no desplegarlos a intereses menores. Es de suma importancia perfeccionar las facultades humanas que están interrelacionadas y los principios de la acción estar en mejores condiciones de dar y darse con mejores productos y servicios (aportes) donde la finalidad es crecer y ser feliz que en su nivel más alto es la Caridad.

La empresa no es nada contrario a lo que significa ser una familia. Los accionistas, los directivos deben de coexistir con ella, deben de estar enrumada con ella. Por eso es fundamental que exista siempre la confianza y la esperanza en las instituciones para lograr mantener la motivación en las personas.

Es importante observar como directivo cómo es el clima dentro de la empresa, por eso es importante conocer ¿cómo está el trato entre las personas?, ¿existe confianza entre ellos? ¿Hay veracidad? El trabajador te tiene que transmitir si hay confianza y veracidad, si no nos ponemos al nivel de los trabajadores, no se podrán abrir con los jefes. Para recuperar esa confianza está en el trato personal, gastar tiempo en estar con ellos, escucharlos, sin escandalizarse de nada de lo que te digan. Si hay amistad tienes ganada la motivación, y si la gente se siente a gusto es fácil que se abra a la intimidad, que se abra a un rumbo superior, a la esperanza personal; de lo contrario, hará más de lo mismo lo que le toca, simple gasto de tiempo. La mejor inversión está en las personas, y no en las cosas. Es decir, se invierte tiempo, todo el saber hacer, todas las cualidades, y como se está tratando con personas puede que una persona no te acepte, pero en su mayoría siempre hay gente que dice

que sí, porque la gente está diseñada interiormente de tal manera que puede entender a otro. El que no quiere cambiar a pesar que uno se acerca, le va ir mal y va a querer que los demás la pasen mal, entonces se puede ayudarlo a reubicarse o conseguirle otra cosa.

Otra característica relevante en el perfil directivo que siempre hay en cualquier proyecto y es tener mucha prudencia. Si no se prevé suficiente la ganancia que se puede conseguir en el proyecto hay que deliberar y escuchar otras alternativas. Para el tema que intentamos esbozar ahora, que lo mismo que pasa en lo humano, pasa a nivel de esperanza íntima y de cara a lo sobrenatural.

Así, lo mismo que pasa en la esperanza natural pasa en la esperanza sobrenatural. Antes hemos hablado del amar natural, del conocer natural íntimo, transparente, esplendoroso. Hemos hablado del amar personal que cada uno somos. Ahora tocamos el tema de la esperanza y eso se monta sobre la libertad que es neurálgica, íntima, en unos con más fuerza y otros con menos y de un modo u de otro. Todo esto que es tremendamente humano, nuclear, es a la par divino, y divino significa que la esperanza que cada uno es, cada uno es una esperanza distinta es elevada sobre la virtud natural de la esperanza. Eso que se habla en cristiano que hay 3 virtudes teologales se puede ver desde la antropología, que cada uno de ellas eleva lo más nuclear de lo íntimo humano, todas ellas miran a Dios.

1.5 Dimensiones éticas de la acción humana

Toda acción humana implica una operación que afecta tanto externamente como internamente a la persona. Como bien señala Castillo (2009), todo lo que sale, “regresa”, son como una especie de “resortes” que sostienen o impulsan su acción y los cuales son modificados. Cada vez que se realiza una acción, las facultades de la persona quedan re configuradas donde automáticamente adquieren una nueva forma.

Por eso la importancia de crecer en hábitos y en virtud y saber el alcance de la potencia de nuestras acciones. Como se señala Polo (2012b, p. 114):

El empobrecimiento humano es muy grave porque ha renunciado a la felicidad. El hombre está en función de la verdad porque el primer beneficiado es uno mismo ya que su inteligencia crece irrestrictamente (perfección intrínseca: hábito), no al revés, y hay que buscarla con ahínco. En este sentido alude a lo que dijo Sócrates: es peor cometer injusticia que sufrirla pues nos hacemos injustos y el que padece injusticia lo pasa mal, pero el que la comete se hace malo.

Pérez (1998) entiende al hombre y a la virtud como un conjunto de variables en funcionamiento. En relación con eso, Yarza hace referencia a lo que dijo Aristóteles: debemos recordar siempre que hay un motor dentro de nuestra naturaleza humana que hace que sea principio de dinamismo de operaciones, donde esa esencia hace que propiamente nos diferencie de los seres que conforman la naturaleza en general, y esas cualidades son la Inteligencia y la Voluntad (Yarza, 1983, p.

138-139). De acuerdo con Polo (2012a, p. 213) el modo de ser no es estático, sino que puede variar mejorando o empeorando dependiendo de la persona.

1.6 Las virtudes básicas del directivo

En definitiva, los directivos tienen que desarrollar diversas virtudes. En las diversas organizaciones los directivos requieren de modelos vitales que sean adaptables y flexibles. Todo sistema formal tiene que estar subordinado a un valor agregado de sabiduría y criterio *prudencial* bien decía Polo y Llano (1997, p. 28), citando a Santo Tomás de Aquino “recomendaba lentitud en la deliberación y rapidez en la ejecución” para que siga la vitalidad de la organización. Esta vitalidad tiene que ir sujeta a unos resortes básicos de la acción de la persona para que pueda gestionar todo tipo de situación sobre todo en las de crisis.

Bien define Aristóteles (1933) al ser humano como un ser tenedor, poseedor; y no es un solo tener material sino también un ser con tenencias cognoscitivas y con tenencias éticas; por lo que mencionamos anteriormente, existe una constante retroalimentación de las facultades humanas en cada persona, por eso el criterio prudencial no es estático porque cada vez se va reconfigurando mejor: Hiper formalización, porque me permite crecer continuamente y generar fines más altos y mejores que los anteriores.

Ser humildes y deliberar sobre medios y de forma objetiva, tal como afirma la conocida frase aristotélica “cuatro ojos ven mejor que dos”, considerando los pro y contras antes de tomar una decisión a la que sigue una orden, pues como indica Polo y Llano (1997) “una decisión tomada en estas condiciones es más segura, y más fácil de llevar a la práctica”.

El directivo tiene que tener la capacidad de síntesis, de saber comunicar, de saber escuchar la verdad, de saber ver la realidad y de saber soportar lo triste o lo duro de la situación. Para Polo y Llano (1997), en la práctica “es enriquecedor consultar a otro, dialogar con él; dicho enriquecimiento no se debe negar, porque la incomunicación destruye el tejido social”. Es muy importante saber reconocer el límite de los recursos y las potencias, saber reconocer los esfuerzos con los que dispone y saber trabajar en equipo.

La importancia de la templanza de un director, que es la capacidad de enfrentarse con serenidad ante situaciones complejas, peligrosas o difíciles. En una entrevista realizada por Patricia Pintado a Leonardo Polo (1993), él recalcó que “los empresarios no pueden permitirse el lujo de vivir de la trampa. Para una empresa vivir de la trampa es desaparecer”, así también Polo (1998), en su libro *Quien es el Hombre*, “si alguien le interesara el solo presente temporal, nunca cooperaría: solo tendría en cuenta que en una sola jugada se saca más no cooperando. Pero tal individuo viviría en el tiempo por debajo de un animal” (p. 156-157). Ante cualquier decisión que tome el directivo estará presente el riesgo, por eso tiene que tener la cualidad de desarrollar la capacidad de prevenir, resistir y poder

lograr los objetivos. Todo directivo necesita estar alentado, empujado por la esperanza, sea cual sea el escenario o la situación para poder ver con claridad el objetivo, y no caer en desesperación.

Capacidad de fortaleza o resistencia ante los obstáculos o situaciones difíciles. Es natural sentir miedo o temor, y ante las diversas situaciones tenemos que ser responsables y saber también arriesgarse, pues como lo indica Polo y Llano (1997) “resistir no es una actitud pasiva, no es resignarse o conformarse, sino decir que no, aunque resulte difícil transformar ese decir que no en una acción exterior que conjure el peligro”. Existen varias posibilidades de tomar una acción y decisión, por eso un directivo tiene que dejar de lado las actitudes viciosas –como el fanatismo o cinismo– y ser un hombre arduo que se enfrenta y soluciona los problemas –el hombre está desbordado por un mundo complejo–. Y de no tener firmeza Sellés (2006) considera que “quien mira con incertidumbre el futuro deja enfermar su esperanza. Como el hombre es un ser de proyecto, quedarse sin ellos es tener una vida mortecina”.

El directivo no tiene que embriagarse con el poder o con el engrandecimiento de los logros. Bien decía Aristóteles “no es buena señal en una organización que todos piensen lo mismo” y bien Polo y Llano (1997) lo ratifican “es mayor el riesgo que corre el directivo que quiere que todos piensen igual: se expone a que nadie piense igual y disimulen todos; es patente que entonces no puede confiar en ninguno”. Hay que ser humilde para poder tener la capacidad de reconocer sus habilidades y defectos para poder ser prácticos y poder crecer.

El hábito de la justicia en el directivo consiste en tener una idea unitaria de cada pieza de su equipo, saber desprenderse y así acertar en dar a cada quien lo que le corresponde teniendo en cuenta sus motivaciones para poder coordinar y delegar de la manera óptima para llegar a los objetivos. Bien plantean Polo y Llano (1997):

Con la coordinación de esfuerzos se alcanzan objetivos comunes a partir de aportaciones distintas. Solo así cabe hablar de recursos adecuados o aprovechados, pues es claro que, si dicha coordinación no se logra, la organización no existe y la división del trabajo deja de ser útil.

Por último, la amistad, que para Polo (1999) es la más alta virtud de la voluntad y por ende pertenece a la esencia humana, es una virtud social que perfecciona a la justicia y comunica con la verdad, es ver al amigo desde Aristóteles, como ‘otro yo’. El directivo da al otro lo que le corresponde reconociendo su esfuerzo, entablando relaciones de confianza, y señal de buena salud en las interrelaciones humanas. Significa que todos van de menos a más, no de forma individual sino pensando en un beneficio común y para todos: Servir y Crecer.

Capítulo 2. El rol de la Ética dentro de las organizaciones

Considerando las premisas establecidas en el capítulo precedente en lo que se refiere a la esencia humana y a la del directivo en particular, el presente capítulo tiene como propósito ahondar en el concepto de ética, explorando para ello la ética organizacional, el liderazgo ético y la formación ética en los directivos. De esa forma, el aspecto ético se incluye como un elemento de especial importancia para la investigación, a la vez que se integra al perfil del directivo que se ha ido construyendo.

2.1 La ética

La ética es el ejercicio de la verdad (Polo, 2012b). Este concepto ha sido estudiado desde la filosofía antigua hasta nuestros tiempos. Desde los filósofos griegos, la ética ha ocupado un lugar muy importante en la historia de la filosofía. Partiendo de la tradición socrática, donde se señala que el hombre tiene la capacidad de perfeccionarse, así como de degradarse siguiendo su propia naturaleza. El ser humano, en esta perspectiva, según Polo (2007, p. 5) “el ser humano “es capaz de hacerse y deshacerse de acuerdo con un resultado no solo exterior, sino interior, es una realidad que va más allá de lo que se entiende por naturaleza”. Sin embargo, hay consenso que la ética tuvo un florecimiento inicial en la cultura griega, la ética no es solamente un patrimonio de Occidente.

El concepto de ética también se encuentra presente en todas las grandes culturas, debido a que el concepto de ética está vinculado a problemas humanos universales que toda cultura trata de responder o abordar. Además, esta aproximación conceptual no es propia solo de las culturas sino también de las religiones, por ejemplo, siguiendo la referencia de visión socrática, desde la cristiandad la ética está vinculada a la moral cristiana el cuál se plantea a la felicidad como un paradigma a alcanzar. Desde esta perspectiva la moral cristiana a través de virtudes; si no se crece con virtudes, lo que se logra es lo opuesto a lo que se pretende con la ética, pues esta situación conlleva a la infelicidad.

Asimismo, el desarrollo del concepto de la ética varía incluso de sentido según la aproximación conceptual que se tenga. Por ejemplo, Sellés (2014) señala que, “para Nietzsche, la ética no es natural del hombre sino un invento, es algo artificial creado por personas débiles para atemorizar a las personas que son fuertes y evitar de esta forma opriman a otras personas”.

Para otros filósofos, el peor de los males humanos es que justamente no exista la ética; este proceso significa no solo un perjuicio propio sino también a otras personas, y así “es el hombre el que se mejora a sí mismo” como lo resalta Polo (2012b).

Polo (1998) menciona que “la ética nace porque el hombre tiene que conducir su propio existir. Ese conducirse está sujeto a una búsqueda de libertad”. La ética es intrínseca a nuestra biología, como lo bien lo menciona Polo (1999) “el hombre no puede desarrollar su peculiar biología al margen de la ética”, porque “el hombre es biológicamente *faber* —pertenece al género homo— y a nuestro espíritu

porque, al estar dotado de inteligencia, el hombre es persona. Si somos personas, podemos tratar al otro como semejante, como prójimo, o lo podemos matar”.

Adicionalmente, Madrigal, Solís y Madrigal (2016) sostienen que ella puede emplearse como disciplina, teoría, doctrina y ciencia; a su vez, indican que la ética pretende brindar, a través de la reflexión, una explicación objetiva y racional acerca de la conducta humana, teniendo como base valores y normas compartidos por una sociedad.

En lo referente a la formación ética de una persona, Vargas (2016) sostiene que las vivencias y el ambiente cultural en el cual se desarrolla un individuo son fundamentales para cimentar una ética y una moral determinadas.

Sumado a lo anterior, Madrigal, Solís y Madrigal (2016) construyen un diagrama con diferentes teorías filosóficas, destacando la ética teleológica, la ética deontológica y la ética dialógica (Pacheco, 2015, como se citó en Madrigal, Solís y Madrigal, 2016). Para la primera teoría, la ética viene a ser aquella cuyo accionar se aproxima al bien, mientras que, para la segunda, el accionar es aquel que cumple con el deber, en contraste, para la tercera teoría no cuenta con procedimiento que establezca qué normas cuentan o carecen de valor ético, pues bajo este paradigma la norma se aprueba por una comunidad conformada por individuos con los mismos derechos.

Por eso como menciona Polo (1993, p. 109) “la ética es la ciencia que considera al hombre como sistema libre” por ello la persona que cultiva su libertad y desarrolla su naturaleza está abierta a un crecimiento irrestricto. Para ello, el tema de la naturaleza del hombre –que trata la antropología– está alineado con el componente de ético de crecimiento.

La ética es del ámbito de la esencia humana, no del acto de ser personal. La ética es posible porque la persona humana se abre libremente a su naturaleza y esencia para el perfeccionamiento de éstas. Y se abre a ellas activándolas, perfeccionándolas, prescribiendo que las potencias superiores del alma (inteligencia y voluntad) no se queden paradas, de modo que actúen según su modo de ser, y de manera que sólo actuando del mejor modo posible adecuado a su índole se acerquen a la felicidad. (Polo, 1993, p. 111).

Si bien la naturaleza humana (vida recibida) es común a todos los hombres y tiene unos patrones de crecimiento bastante determinados, la esencia humana (vida añadida) nace de la persona y la personaliza cada quién de un modo distinto. La raíz de la ética es antropológica; es la persona misma. El ser que cada uno es se encarga de vitalizar su naturaleza y esencia humana. Visto desde la libertad personal: corresponde a ella que el bien externo perfeccione al agente porque ella dice sí a su atracción, y eso es moral. Atañe a ella disponer según normas racionales de actuación. Pertenece a ella también incrementar el querer voluntario con virtudes. Para ello es necesario conectar la *acción* humana con la *persona*. Si la ética es la acción humana en tanto que, referida a *bienes*, iluminada por *normas* y generadora de

virtudes, tal obrar sigue al ser personal humano, y en cierto modo manifiesta su modo de ser, porque si bien el ser trasciende al obrar, no está desvinculado de él. La persona no es ajena a su naturaleza y esencia humana, sino que las activa, las abre, les otorga personalidad, las vuelve libres. (Sellés, 2006 p. 260).

Como ya se indicó en el capítulo anterior la acción humana está engarzada en el ser personal, la persona, del directivo.

Asimismo, la ética se vincula con otras disciplinas, en las cuales aparecen problemas y como menciona Polo su “solución no puede encontrarse al margen de la ética”. En ese sentido, podemos decir que la ética es interdisciplinaria en su accionar. Por ejemplo, la ética y economía están vinculados. Desde esa perspectiva económica, como señala Polo (1996) la ética no es un mero adorno, sino que está vinculado a su propia naturaleza, así como la motivación está vinculado a la acción donde se señala que el agente económico actúa siempre por motivos racionales. Al respecto es oportuno recordar que a veces cuando un directivo se centra sólo en lo económico, puede pasar por alto la acción ética y la persona que la realiza.

En esa misma línea, es muy importante lo que señala Polo (1993, p. 96) en cuanto a la naturaleza de la esencia humana y su conexión con la parte ética:

La ética es del ámbito de la esencia humana, no del acto de ser personal. La ética es posible porque la persona humana se abre libremente a su naturaleza y esencia para el perfeccionamiento de éstas. Y se abre a ellas activándolas, perfeccionándolas, prescribiendo que las potencias superiores del alma (inteligencia y voluntad) no se queden paradas, de modo que actúen según su modo de ser, y de manera que sólo actuando del mejor modo posible adecuado a su índole se acerquen a la felicidad. Si bien la naturaleza humana (vida recibida) es común a todos los hombres y tiene unos patrones de crecimiento bastante determinados, la esencia humana (vida añadida) nace de la persona y la personaliza cada quién de un modo distinto. La raíz de la ética es antropológica; es la persona misma. El ser que cada uno es se encarga de vitalizar su naturaleza y esencia humana. Visto desde la libertad personal: corresponde a ella que el bien externo perfeccione al agente porque ella dice sí a su atracción, y eso es moral. Atañe a ella disponer según normas racionales de actuación. Pertenece a ella también incrementar el querer voluntario con virtudes. Para ello es necesario conectar la acción humana con la persona. Si la ética es la acción humana en tanto que, referida a bienes, iluminada por normas y generadora de virtudes, tal obrar sigue al ser personal humano, y en cierto modo manifiesta su modo de ser, porque si bien el ser trasciende al obrar, no está desvinculado de él. La persona no es ajena a su naturaleza y esencia humana, sino que las activa, las abre, les otorga personalidad, las vuelve libres.

Desde el punto de vista psicológico, la ética, basándose en criterios de tipo empiristas, fija los móviles de la conducta de acuerdo con niveles de “deseidad”. En ese contexto, la satisfacción de ciertas necesidades es previa a la de otras que están en un nivel superior; siguiendo lo que plantea el adagio latino *primum vivere, deinde philosophari*: hay que estar vivo para poder hacer otras cosas.

Sobre la ética y la sociología, se parte de la premisa que la sociología no es capaz de aclarar por completo el actuar de las personas y su rol dentro de la sociedad. Desde el punto de vista sociológico, la prudencia está vinculado al tema ético de los gobernadores. Como bien menciona Polo (1996, p. 94):

Todo directivo tiene que conjugar dos actitudes muy diferentes: por un lado, la veracidad le obliga a encarar los asuntos que lleva entre manos de modo objetivo, sin teñirlos con un punto de vista demasiado subjetivo; y, por otro lado, es la determinación de los objetivos, y para eso no hay más remedio que comprometer la subjetividad: que queremos hacer.

La prudencia es un tema ético central en la tradición occidental y especialmente en el directivo. Actualmente la prudencia está desacreditada o más bien descuidada. Aunque es evidente que cualquier hombre de acción, y sobre todo un hombre de gobierno, la está utilizando constantemente: está viviendo la prudencia en el manejo de sus asuntos; de lo contrario no puede subsistir. La normatividad ética es, por así decirlo, natural en el sentido de que es propia del ser humano y surge de su carácter racional y libre. Pero no es natural en el sentido de las leyes físicas que puede seguir una partícula material o de las leyes biológicas de una especie animal. No es nada de eso: son leyes que rigen el actuar de manera no determinista, y que el hombre puede conculcar: seguirlas o no. Pero no por ello son menos profundas o menos ancladas en el ser. El cumplimiento libre no se confunde con el azar.

2.2 La ética dentro de las organizaciones

El tema de la investigación de la ética en las empresas es contemporáneo, no es simplemente moda, en relación a la discusión más filosófica (Brown y King, 1982); sin embargo, este tema ha captado mucho la atención recientemente en campos de estudio como el de recursos humanos y dirección organizacional. Como señala Brown, Treviño y Harrison (2005) el tema de la ética en las organizaciones ha concitado la atención no solo de los círculos educativos y académicos sino también del propio sector empresarial debido a que, en la práctica, los valores éticos definidos en el apartado previo, tiene implicancia en el comercio, el comportamiento y las políticas de las organizaciones.

Polo (2012b) ve a la empresa, más allá de la perspectiva económica, como una organización cuyo protagonista fundamental y fin primordial es la persona humana. También señala que la empresa debe ser flexible y el grado de esta, dependerá del su grado de libertad. La libertad es elemento fundamental en la empresa y lo es también radicalmente en la ética.

Como señala Drucker (1981) la ética en los negocios no es negociable, hay una ética.

Hay reglas de moralidad y comportamiento ético que deben seguirse no solo a manera de comportamiento frente a las otras personas, sino que la ética es una práctica que también se aplica a todos los empleados de la organización, independientemente del puesto, nivel de responsabilidad y rango de responsabilidades; estas acciones de los empleados deben estar caracterizado por “honestidad, integridad, moralidad y buenas prácticas de gestión”. (Paliwal, 2006, p. 37).

Por otro lado, Brimmer (2007, p. 12) establece que la ética en los negocios es un grupo de principios que guían la operación comercial a fin de reflejar el interés que tiene hacia la sociedad como conjunto mientras genera ganancias.

De forma complementaria Brimmer (2007) señala que las organizaciones que actúan siguiendo los estándares éticos, morales y valores personales generan un efecto expansivo dentro de la organización debido a que en su accionar reconocen la importancia y significado de estos procedimientos dentro de la institución, convirtiéndola en “una prioridad para la administración de la organización. Estos estándares deben ser modelados y practicados teniendo el compromiso de la administración de la organización”.

Según Grigoropoulosi (2019, p. 58):

La ética como práctica no solo afecta la toma de decisiones dentro de las organizaciones, sino que está relacionada con la cultura de la organización”. Para alcanzar este ideal, debe existir un alineamiento entre los procesos que integran las éticas de negocio con la misión, visión, estrategias y metas. Los principios éticos se basan en los valores sociales; por lo tanto, la alineación será relevante para relaciones mientras se definen las anticipaciones interpersonales. El resultado, que es una ética organizacional, es la más gratificante.

Asimismo, para Paliwal (2006), la ética dentro de las organizaciones debe estar establecida en un código de ética formal y de conocimiento interno, donde se señalen de forma escrita y oral asegurándose de que se proporcione orientación y apoyo. Por ello, desde las empresas se debe apostar por un programa de capacitación focalizado en la parte ética al fin de aumentar la denominada “conciencia ética”.

Polo (1999) al hablar sobre la ética y el liderazgo en las organizaciones considera que debemos partir de la difícil situación en que hoy está la humanidad “el futuro a algunos les parece obturado porque no sabemos cómo reemprender la marcha”. Entonces hay que hacernos la siguiente pregunta ¿las personas y las empresas están en condiciones de resolver estos problemas en relación con las convicciones básicas? Lo primordial es aprovechar al máximo las virtualidades, los directivos tienen que ser responsables al momento de tomar decisiones de forma veraz priorizando la ética para poder hacer posible la continuidad en un futuro con intereses comunes y no individuales.

Sin embargo, para lograr eso la implementación de programas y prácticas éticos dentro del entorno corporativo puede ser desafiante. Todas las funciones deben incluirse en el proceso de diseño y las políticas deben ser aplicables a todos los empleados. Además, de las responsabilidades que la organización tiene hacia sus empleados, es de suma importancia que los empleados apoyen su organización, sean confiables y leales. Para los empleados y la administración, hay grupos de interés internos y externos que afectan a la organización; por lo tanto, deben ser considerados con respecto a sus intereses y bienestar al diseñar las políticas y prácticas del programa de ética. (Paliwal, 2006, p. 45).

En la misma línea con Brimmer (2007) señala que el liderazgo que recae en los directivos conlleva a la responsabilidad de generar las bases para los ingeniosos y desempeño ético del negocio. Para este autor, este es uno de los aspectos más poderosos e importantes del ser humano. Por ello, es importante que las empresas inviertan en la formación de líderes éticos que permita el crecimiento de las organizaciones. Para poder implementar la ética se requiere verdaderos líderes directivos que evalúen y tengan en cuenta lo que necesita sus trabajadores para motivarlos y lograr materializar sus metas.

Los directivos deben promover el liderazgo ético dentro de las organizaciones; ellos son el personal clave para comunicar los valores y creencias de la organización. Para llevar a las organizaciones por el camino de la excelencia, lo directivos deben promover una serie de estrategias que combine el liderazgo eficaz y el pensamiento estratégico. Para ello se requiere una combinación de estrategia y cultura a través de un liderazgo eficaz. Esto demanda el desarrollo de pensamiento estratégico para dentro de la propia organización.

2.3 Liderazgo ético

Es posible destacar algunas definiciones generales de liderazgo. Una de ellas establece que “el liderazgo es la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros” (House, Dorfman, Havidean, Hanges & Sully de Luque, 2014, como se citó en Gómez, 2018), mientras que la otra sostiene que “el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006 como se citó en Gómez, 2018).

Es considerable mencionar que, para Polo (1998), el liderazgo es una de las dimensiones más importante en un directivo, debido a que conlleva potenciar las virtudes en la persona, permitiendo servir mejor en la organización y ver al hombre como un ser perfectible o deteriorable. Un buen líder dirige personas, aspira al “logro de un cambio de conducta de otros seres humanos”, que se podría ver como “que el otro haga lo que yo quiero queriéndolo él” en libertad.

Sumado a lo anterior, otros autores, como Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) afirman que el liderazgo se basa en un proceso de influencia recíproca entre el líder y los demás mediante el cual se busca alinear y motivar el comportamiento del grupo para que se establezcan objetivos y sea posible realizarlos, mientras que Nájera (2016) sostiene que el liderazgo directivo es aquel cuya actuación moral depende de la posibilidad de conseguir, en primer lugar, objetivos personales, para luego enfocarse en los intereses de las personas a su cargo.

De lo anterior se obtiene que el liderazgo, a grandes rasgos, implica la capacidad de influir y de motivar el actuar de un grupo de personas, con el propósito de alcanzar, de manera exitosa, objetivos compartidos.

Existe cierto consenso en cuanto al inicio del liderazgo ético en la literatura académica. Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) mencionan que los primeros estudios surgen luego de escándalos en los que se vieron involucrados altos dirigentes en la década de los 70s. En contraste, Brito (2016) considera que la relación liderazgo y ética, se centra en la dicotomía transaccional vs. transformacional empezada por Burns en 1978. Es conveniente añadir que Burns (1978, cómo citó Brito, 2016) afirmó que, en el liderazgo transformacional, los líderes y las personas subordinadas experimentan niveles superiores de motivación y moralidad en comparación con el liderazgo transaccional.

Pero, ¿qué son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional? Nájera (2016) sostiene que el liderazgo transaccional es aquel cuya actuación ocurre en función de un intercambio con sus seguidores, donde los esfuerzos se enfocan en conseguir el mayor grado de beneficio alcanzable; de esa forma, las principales características de los líderes serían: recompensa contingente (las negociaciones se realizan de buena fe), gestión activa por excepción (control constante para evitar ir en contra de los estándares acordados) y gestión pasiva por excepción (solo se actúa cuando existe una desviación de los estándares, en pro del bienestar común). En contraste, Bass y Steidlmeir (1999, como se citó en Nájera, 2016) comentan que el liderazgo transformacional es aquel donde los líderes se desempeñan con genuino interés por el beneficio de sus seguidores y que anteponen el bienestar de los demás sobre el propio; para este tipo de liderazgo las características principales serían: influencia idealizadora, inspiración motivadora, estimulación ética y consideración individual.

En lo que respecta a los enfoques mediante los cuales se ha analizado al liderazgo ético, Correa Rodríguez y Pantoja (2018) clasifican estos enfoques teóricos y prácticos en las siguientes tendencias: individual (dimensión personal de líder), grupal (interacción del líder con sus seguidores), organizacional (parte del punto de vista de la organización) y contextual (abarca un ámbito más grande al de la organización).

Cabe añadir que el estudio del liderazgo ético ha ido variando en base al tiempo. En efecto, Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) indican que las primeras investigaciones se enfocan en el análisis individual de las características y los comportamientos del líder. Seguido de ello, las investigaciones se

centraron en las interacciones del líder con los grupos establecidos, expandiéndose de esa forma el análisis a los niveles grupal, organizacional y contextual. Ruiz (2014) agrega que actualmente se están estudiando nuevos enfoques, siendo algunos de estos la psicología y la sociología.

En cuanto a su definición, Soto (2020) señala al liderazgo ético como aquel que concibe la responsabilidad social de servir a los demás, al que contribuye con el bienestar, la estabilidad y el progreso de la sociedad y que este sugiere una gestión cuya base sea el respeto hacia el prójimo. Sumado a lo anterior, Ruiz (2014) hace referencia a Moreno (2004) para indicar las principales características que debe tener un liderazgo ético, siendo estas: carácter, coraje, credibilidad, comunicación clara y concisa, conocimiento, compromiso y comprensión del contexto.

Para establecer una definición actual Gómez (2018) realiza una revisión bibliográfica sobre el liderazgo ético y sostiene que la definición más aceptada en las discusiones actuales es la expuesta por Brown et al. (2005), pues esta sostiene que por liderazgo ético se entiende a “la demostración de una conducta normativa apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones”.

Autores como Simonetta (2017) consideran que las definiciones brindadas se centran en las características personales del líder, mientras que las decisiones que impactan en el grupo son aspectos secundarios. En ese sentido, Giles y Cuéllar (2016) también les brindan especial importancia a las características personales del líder, debido a que afirman que el liderazgo ético es una actividad moral sustentada en la moral del líder. Adicionalmente, añaden que la motivación de “ser ético” es adoptada de forma personal, mientras que la práctica ética se relaciona con actuar en base a los principios aceptados.

De lo mencionado con anterioridad, es conveniente resaltar la importancia que se brinda a las características personales del directivo, así como al ejemplo que da a través de su accionar para la promoción de la ética dentro de una organización. Adicionalmente, resulta interesante la relevancia que se otorga a la comunicación para el logro de un eficaz liderazgo ético. Por ello a continuación se ahonda un poco más en la figura del líder ético.

Para Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) el líder ético cumple con dos facetas esenciales, siendo estas: la ética de lo que el líder hace (motivo y fin del accionar) y la ética de cómo el líder lo hace (liderazgo e interacciones con los demás). García, Marcano y Portela (2018) agregan que el líder ético representa un patrón de conductas de valor para su entorno.

En adición, Gómez (2018) indica que las principales características del concepto son la integridad, la equidad, los valores éticos, el trato justo y el accionar como un modelo a seguir. La autora expande su análisis para señalar también las características que debe tener una institución ética, siendo estas la reflexión sobre los problemas de funcionamiento y la aceptación y reconocimiento de

sus limitaciones (Gómez, 2018). Sumado a lo anterior, Ruiz (2014) concluye que las cualidades más relevantes de un líder ético son: honradez, previsión de futuro, inspiración y ejemplaridad (Kouzes, 1987, Posner, 1993 y Echaniz, 2010, como se citó en Ruiz, 2014).

Ruiz (2014) indica que un buen líder es aquel moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno (eficaz), pero ¿cómo un líder puede relacionar la ética y la eficacia en su desempeño? Ciulla (2019) menciona que la relación entre estos dos conceptos se sustenta en tres facetas, siendo estas la ética personal de los líderes, la ética que debe adoptar un líder al asumir su función y la ética que rige lo que realmente hace un líder.

En lo referente a este tema Ramos (2010, como se citó en Ruiz, 2014) menciona que el liderazgo ético, desde una perspectiva empresarial, puede considerarse como un recurso humano renovable; en otras palabras, se indica que este liderazgo, desde un punto de vista empresarial, puede ser entendido como un conglomerado de buenas prácticas de gestión empleadas a favor de lograr las metas propuestas, siendo de esta forma uno de los activos más eficientes, prácticos y operativos que una organización puede tener. Asimismo, la autora añade que para que una empresa pueda mantenerse a largo plazo se necesitan cohesión y confianza, siendo ambos valores brindados por el líder a sus trabajadores (Ruiz, 2014).

2.4 Formación ética en los directivos

Definiremos educación como el proceso de transferencia de conocimientos y contenidos con el único propósito de desarrollar todas las facultades intelectuales y morales de una persona. De acuerdo con Schnitzler (1998, p. 236) la palabra proviene del sustantivo *educativo, onis*, que proviene, al mismo tiempo, del verbo *educare* (nutrir, criar, educar) que, al mismo tiempo, deriva de *educere* que significa conducir, guiar, orientar. También es posible relacionarla con la palabra *educere*: sacar hacia fuera, llegando a la definición etimológica de “conducir hacia fuera”.

Polo (2014) nos dirá que, en este punto que lo primero que debemos considerar es el significado humano de la educación, vale decir, las razones por las que la educación es susceptible de la educación, y esto se da “porque no hay sólo enseñanza sino formación, es decir, ayuda al ser humano”. De lo que podemos deducir, siguiendo a Polo (2014), que el ser humano es un ser al que hay que ayudar a crecer, porque de lo contrario, su crecimiento sería menos de lo esperado. Y no hay nada más cristiano que esto. El ser humano, como lo veremos más adelante, es un ser que nace débil, sin haberse desarrollado plenamente en todas sus facultades. Es decir, sin tener malas intenciones todos manifestamos algunas opciones en nuestro buen deseo de querer lo mejor para las personas. Eso nos pasa a todos en mayor o menor medida, dependiendo de nuestra experiencia y de nuestras opciones de vida.

2.4.1 La educación ética durante desde la persona y la familia

Toda acción humana implica una operación que afecta tanto externamente como internamente a la persona. Como bien señala Castillo (2009), nuestras facultades se retroalimentan constantemente, reconfigurándose con cada acción, y son como una especie de resortes que sostienen o impulsan su acción. Cada vez que se realiza una acción, las facultades de la persona quedan reconfiguradas donde automáticamente adquieren una nueva forma.

Es así que desde esta perspectiva el primer elemento a considerar para la educación se centra en lo que se promueve desde la familia. Como menciona Leonardo Polo en su libro *Ayudar a crecer*, la familia es la primera manifestación de la persona humana y la educación es la segunda manifestación del fin primario del matrimonio, y del amor entre dos personas de distinto sexo, los esposos, abiertos naturalmente a procrear, a tener hijos, quienes y a la vez, son responsables de educarlos para que incrementen su tener y así poder ayudarlos a adquirir la madurez necesaria para que puedan independizarse y explayarse solos (porque nadie da lo que no tiene).

La familia es la cédula de la sociedad, y el vínculo de la familia es el amar personal y es de carácter libre entre los esposos e hijos (a mayor número de hijos se educan mejor entre sí). Sellés (2006) dice:

La persona humana no solo ama o posee amor, sino que es amor y al formar una familia es conveniente para la humanidad, porque cuanto más mejoran los hombres como tales, es en el trato amoroso con sus familiares, más que con la sociedad o en la empresa.

El amor personal verdadero es realmente algo que permea en todas las capas de lo humano, como que engloba las diversas dimensiones humanas. Es verdad que cuando hay amor radical en la raíz íntima, al final hasta tú lo puedes manifestar en todos los poros de tu cuerpo, en tu modo de decir, de tratar, de respetar, de mirar, de trabajar, en tus ilusiones familiares, profesionales, etc; pero todas esas cosas son manifestaciones, por lo que hay que ir a la raíz. Por lo tanto, el amor no es algo adquirido, a lo largo de la vida, lo que adquirimos en su progresiva conciencia, sino que por sí misma la persona es aceptante, es donante, y es en lo más alto. También es importante tener claro que donde no hay ese sentimiento no se puede brindar amor.

Todo amor personal, no es carente, es efusivo, es desbordante, y por mucho que queramos y entreguemos es constitutivamente creciente. Esto es muy peculiar, esto es muy grande, y aquí se ve clarísimamente la riqueza de la "Dignidad de la persona humana". Por eso, en un matrimonio es importante esa entrega de amor personal entre los esposos para que se puedan educar entre sí y crecer, y así poder educar a los hijos en el hogar y para la sociedad. Por ejemplo, los padres no deben de discutir delante de los hijos y si existen reglas en el hogar no sacar la vuelta por el lado materno o paterno (en los permisos y horarios para los hijos para ir a fiestas) creando confusiones en los hijos.

Entonces, la presencia de los padres y su estabilidad, es fundamental para la educación afectiva de los hijos en familia. A los padres les corresponde educar y de forma irrestricta tanto la parte afectiva (sentimientos, emociones), como las espirituales (facultades de inteligencia y voluntad). Si se estropea su educación se producirán dificultades en el crecimiento y aprendizaje de los hijos y de educar en hábitos.

2.4.2 La educación ética durante la etapa adulta frente al rol directivo

La educación juega un rol de elevada importancia con el futuro de la sociedad y de la humanidad. Los altos porcentajes de analfabetismo e ignorancia personal en los países de bajo desarrollo están relacionados por su despersonalización y por su baja asignación de presupuesto y de recursos por parte del Estado para la educación de los niños y adolescentes.

Como bien nos señala Sellés (2017), solo quien ama, educa respetando la libertad y según propuestas, sin ser conformista como persona y considerando una antropología para inconformes. Lograremos cada vez más, si se es familia, si hay educación, si aceptas libremente ser hijo, aceptando, amando, conociendo infinitamente a Dios.

Eso les puede pasar a los economistas. Ellos, pensando en lo mejor de una opción, por ejemplo, el campo social, tal vez se puedan inclinar hacia ciertos objetivos; pero habrá quien pueda pensar distinto alegando que sus decisiones no son las más adecuadas. Pero aquí ya nos salimos del campo de la economía, como bien lo mencionaría Polo (2012b), aunque tenga una relación muy estrecha. Vemos una subordinación de una ciencia sobre otra, lo que no significa que la subordinación anule la autonomía dentro de los propios límites de la ciencia subordinada.

Desde este punto de vista, pensar en la neutralidad ética de la ciencia sería iluso, como lo hemos visto a lo largo del presente trabajo de investigación. El campo de las ciencias económicas y de la gestión empresarial debe ser acompañada de la ética ya, que estos profesionales, deberán realizar juicios éticos. El punto de comprensión estará en la relación directa que habrá de tener con el ser humano. Por lo dicho, las ciencias estarán subordinadas a los juicios éticos, pero no se trata de anularla. Por lo mismo, la valoración ética es imprescindible. Por lo mismo, lo económico no puede existir lejos de lo ético y si las ciencias económicas no lo consideran así, será limitada.

Esta relación entre campo de los negocios y ética no garantiza el éxito, al menos en primera instancia, pero tampoco se renuncia a éste. Hay que considerar el triunfo desde el juicio ético al que se subordina. Mencionaremos algunos puntos a considerar, en cuanto a los elementos de la parte ética que debe desarrollarse dentro de la ciencia de la economía a través de los tomadores de decisiones:

- Es imprescindible tratar de que toda la gente se decida por el bien. Si unos se deciden por lo ético, y otros no; podrían, por los que optan por lo ético, al menos al corto plazo, convertirse en fracaso.

- La ética depende la libertad. Y esto es obvio pues una persona realiza algo si lo desea o no. No es algo que se deba imponer.

Una de las cosas que tiene el ser humano es su capacidad indeterminada de crecimiento y aprendizaje. De allí que digamos que el crecimiento es parte inherente al ser humano. Y esto es parte de la ética. Y quien no realiza lo ético, pues empobrece.

En esa misma línea, Polo (1998, p. 42) considera que “realizar lo ético es ejercer el tiempo de la vida”. No debemos pensar que el crecer es pérdida de tiempo, al contrario, se ha invertido bien en el crecimiento. El punto neurálgico es que el ser humano debe seguir creciendo, e ir más allá. Y si bien es cierto, la ciencia es occidental, es innegable que el campo ético abarca todas las culturas. Y si no fuera así, recordemos los principios del imperio Inca: “ama sua” (no seas ladrón), “ama llulla” (no seas mentiroso) y “ama quella” (no seas flojo), principios adoptados por la ONU.

Por lo tanto, hay que vivir bien la vida, y quien no realiza lo ético, no la pasa tan bien. Es interesante el binomio vida y alegría, pues están en relación ya que vivir es alegre si se crece. Desde este punto de vista, la consistencia social depende de la justicia y no está enteramente garantizada: es dinámica y por ello escapa a todo análisis. No se es utilitarista o triunfalista, entendida en términos materiales. La ética, que va más allá de lo biológico nos indica que si no se va más allá, la sociedad cae.

El ser humano puede crecer siempre a pesar de cualquier aparente impedimento: no existe edad ni ningún impedimento para seguir creciendo, ni edad ni ninguna condición. Podremos mejorar en la medida en que sean buenos actos, pues las tendencias no son reprimidas por la ética, sino que las potencia.

Como ya lo mencionamos, las tendencias están en la misma naturaleza del ser humano y serán las virtudes las que habrán de fortalecer las tendencias humanas. Hay una frase muy conocida entre nosotros: “el que se queda, pierde” por tanto, si no crecemos, perdemos, porque no crecer sería quedarse. Por tanto, el crecimiento del ser humano es importante. Indispensable, y como dijimos en su momento, inherente al ser humano.

Polo (1998, p. 48) realiza estos planteamientos a partir de un punto de referencia: la temporalidad del ser humano. Y será esta temporalidad junto con la perfección armoniosa lo que nos habrá de acercar al espíritu. Hay que tener siempre presente que la persona es un ser social y por esencia un ser co-existencial, con riqueza irrestricta. Tanto el hábito (conciencia racional teórica y práctica) como la virtud (fuerza de voluntad) son las mayores manifestaciones del **don** que la persona humana puede otorgar a las potencias (que nacen de la esencia humana).

De acuerdo con Sellés (2006, p. 221) “con los hábitos de la inteligencia podemos descubrir que siempre hay más verdad por conocer que verdad conocida, y con las virtudes de la voluntad podemos notar que siempre hay más bien por querer que el que de momento se quiere”. Es importante aprovechar para aclarar que no es lo mismo el bien que el amor. El bien es aquello que todos apetecen,

pero eso es ver la felicidad en el plano inferior; en el plano de la voluntad, ves la felicidad como lo que hay que conseguir para llenar a una potencia humana porque el tema de la voluntad es el bien. Con todo, hay que advertir que el tema de una persona no es el bien sin más, una persona es amor, y el tema o la correspondencia personal de una persona humana no puede ser meramente un bien, tiene que ser amor.

La formación de cada persona exige cierta unidad en el tiempo de la vida por lo que educar es un aceptar y dar personal que se dan a la vez. Aceptar al otro ser por quién es y no por lo que tiene. Esta relación tiene que ver con la estabilidad en las relaciones del ser, con su continuidad de aprender y trascender en sí y con los demás.

La educación juega un rol de elevada importancia con el futuro de la sociedad y de la humanidad. Los altos porcentajes de analfabetismo e ignorancia personal en los países de bajo desarrollo están relacionados por su despersonalización y por su baja asignación de presupuesto y de recursos por parte del Estado para la educación de los niños y adolescentes. Como menciona Sellés (2007) “un buen educador es el que sabe ofrecer lo que vale la pena ser ofrecido y según las necesidades del educando”. Un buen empresario es el que sabe ofrecer lo que verdaderamente vale la pena ser ofrecido a los demás y a la sociedad permitiéndole desarrollar en virtudes personales y sociales, si el “buen o exitoso” empresario se acostumbra a ofrecer cosas superfluas, aunque llegue a ganar mucho dinero y tener éxito (es lo que cree) es un pobre hombre y mediocre.

Por ello, es importante impulsar el que educar y aprender, significan entregar y aceptar, son manifestaciones del amar personal. Quien más educa es quien más ama y quien no quiere educar es porque no se ama ni a sí mismo ni al resto. Quien más se entrega y educa ayuda a descubrir el sentido de la vida de cada quién, las llega a conocer como las personas irrepetibles y amar como proyecto que son cada quien como persona.

Como señala Sellés (2006, p. 249), solo quien ama, educa respetando la libertad y según propuestas, sin ser conformista como persona y considerando una antropología para inconformes. Lograremos cada vez más, si se es familia, si hay educación, si aceptas libremente ser hijo, aceptando, amando, conociendo infinitamente a Dios.

La sociedad no es fruto de algo artificial, imaginario del hombre, sino que es manifestación a través de la naturaleza y esencia humana. Es condición de apertura de cada persona y de coexistencia, cada quien es, por lo que la ética tampoco es ningún invento imaginario. Entonces la sociedad es posible, porque la persona aporta y acoge, es decir, la persona puede mejorar o no en su trato con los demás, con el mundo, con las diferentes idiosincrasias o culturas. A diferencia, del individualismo y el colectivismo que ignoran el origen personal de la sociedad que es la persona humana.

Sellés (2012) dice que “Hay sociedad porque el hombre es social y no al revés: lo *a priori* es el hombre”, no la sociedad. “La sociedad no es persona, sino expresión. La persona humana es el núcleo

capaz de expresión extra individual; y lo es por su intimidad". Tan cierto, la sociedad cambia y crece dependiendo de las personas libres y lo que quieren, y éstas cambian a mejor o a peor en su intimidad en base a sus valores.



Capítulo 3. El rol de la ética en los directivos según entrevistas realizadas a directivos

En capítulos anteriores esta investigación se enfocó en el análisis de diversa literatura académica, orientando ello a la construcción del perfil de un directivo, así como a la profundización del aspecto ético y su relación con el liderazgo. Teniendo lo anterior como base, el presente capítulo explora la información obtenida de las entrevistas realizadas con el propósito de brindar las principales características de un directivo en el contexto actual.

3.1 Directivos entrevistados

Se analizaron cinco entrevistas realizadas a directivos que ocupan posiciones de alto nivel en organizaciones públicas o privadas, siendo estas personas:

- Salvador del Solar.
- Mercedes Araoz.
- Fernando Zavala.
- Diana Rake.
- Alberto Rodríguez.

La duración promedio de las entrevistas fue de 36 minutos.

3.2 Características de los directivos según los entrevistados

- Principales características de directivos

Las características mencionadas se pueden categorizar en dos grandes grupos: conocimientos técnicos y habilidades blandas. En primer lugar, se debe señalar que, en términos generales, los conocimientos técnicos no fueron ampliamente referenciados por las personas entrevistadas, siendo quienes le otorgaron mayor énfasis Mercedes Araoz y Fernando Zavala (Araoz y Zavala, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

En efecto, mientras que algunos entrevistados omitieron mencionarlos o tuvieron comentarios muy generales, (Araoz y Zavala, comunicación personal, 15 de julio de 2021) profundizaron en la importancia de los mismos, resaltando el valor del *curriculum vitae* y de la trayectoria profesional. Ello, con el propósito de que sean el sustento del conocimiento que tiene el directivo al área a la que postula o a su capacidad de análisis y de uso de la evidencia. Adicionalmente, Araoz agregó que para el sector público son necesarias también la capacidad de diálogo político y el conocimiento del funcionamiento del Estado (Araoz, comunicación personal, 15 de julio de 2021), mientras que Zavala les otorgó especial consideración a los conocimientos digitales (Zavala, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

En segundo lugar, las referencias a las habilidades blandas fueron las que ocuparon la mayor parte del tiempo de las personas entrevistadas. Debido a ello, a continuación, se especificarán los principales aspectos

- Comunicación

La importancia de una buena comunicación fue compartida por la totalidad de entrevistados, siendo la referencia a “saber escuchar” la más expandida. Si bien, el uso de este concepto no es el mismo, en términos generales los entrevistados relacionaron la noción con la capacidad de procesar la información que uno recibe (Rodríguez, comunicación personal, 21 de julio de 2021), de prestar atención a tu interlocutor, para saber sus preocupaciones y aspiraciones (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021), y como elementos primordiales para entender al otro (Araoz, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Otra referencia que se dio sobre la comunicación es la de saber cómo llevarla a cabo, ya sea con cierta sutileza y precaución en determinados contextos (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021), a través de acciones concretas (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021) o haciendo uso del diálogo político para poder interactuar con diversos actores (Araoz, comunicación personal, 15 de julio de 2021). Sumado a lo anterior, se debe mencionar también que se hizo referencia al valor de la comunicación para poder desarrollar un buen trabajo en equipo.

Adicionalmente, (Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021) señaló la importancia de llevar a cabo no sólo diálogos grupales, sino también bilaterales con los miembros de la organización. En efecto, indicó que una buena comunicación grupal ayuda a la identificación del líder, así como a sentirse parte de un grupo, mientras que una comunicación bilateral otorga la posibilidad de conocer buenos colaboradores y de saber más sobre la institución a la que se pertenece. Sumado a ello, (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021) agregó que comunicar los propósitos de la organización, incrementa el compromiso del grupo respecto a las estrategias para conseguirlos.

- Trabajo en equipo

Otro aspecto bastante considerado por los entrevistados fue la capacidad del trabajo en equipo, pues sostuvieron que el sentirse partícipe ayuda a enfrentar adversidad con mejor actitud (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021) y que es positivo que las personas se sientan parte de un proyecto común en progreso (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021).

Para lograrlo, se expresó que un buen directivo debe poder contar con las habilidades blandas necesarias para conocer a las personas, respetarlas y hacerlas sentir necesarias para lograr el objetivo en común (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021), así como la capacidad de escuchar e intercambiar ideas (Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021). Adicionalmente, a parte de los métodos convencionales, también es posible promover el trabajo en equipo a través de simulaciones de cambio de roles entre los trabajadores, concursos extra laborales y el reconocimiento de las ideas del trabajador (Araoz, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Sin embargo, se reconoce también que en ciertos casos tarda un poco realizar una adecuada coordinación y que por lo tanto es necesario orientar al equipo dándole una estructura base

(Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021). En adición, se expresó el aumento de la complejidad para llevar a cabo un adecuado trabajo en equipo en el contexto de la virtualidad (Zavala, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

- Personalidad

Este es un aspecto bastante amplio debido a que cada entrevistado señaló características personales que a su parecer eran valiosas. Por ello, primero se mencionarán las características a las que cada entrevistado se refirió de manera individual y luego se agruparan las que guarden similitud.

En ese sentido, (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021) resaltó la humildad, expresado ello en la aceptación del desconocimiento de la totalidad de un tema, mientras que (Araoz, comunicación personal, 15 de julio de 2021) señaló la importancia de tener compromiso y de demostrar que se es una persona confiable y leal. En contraste, (Zavala, comunicación personal, 15 de julio de 2021) le brindó mucho valor a la constante disposición a aprender, demostrado ello mediante investigaciones o capacitaciones; adicionalmente, se refirió a la importancia de contar con sentido del humor. No obstante, (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021) hizo referencia a la competitividad, expresada ella en una ambición sana para conseguir el objetivo propuesto de manera exitosa. Empero, (Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021) mencionó como necesaria la capacidad de saber delegar y, en consecuencia, de confiar en la gente que lo rodea, además de tener la habilidad de poder identificar las fortalezas y los conocimientos de los miembros del equipo, para de esa forma, poder compatibilizar lo personal con lo grupal.

Adicionalmente, algunas de las características que fueron mencionados por más de un entrevistado hacen referencia a la capacidad de adaptación y al aspecto humano. Por un lado, la capacidad de adaptación se manifiesta a través de la toma de posturas flexibles o firmes en base al contexto y a los objetivos que se quieran alcanzar (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021) o mediante la habilidad del análisis del cambiante contexto actual, realizándose este con el propósito de brindarle al equipo cierta certidumbre en un escenario incierto (Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021). Por otro lado, el aspecto humano puede definirse como la concepción de que se sigue un proyecto en equipo y la importancia de cada miembro para el mismo (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021), respecto a ello, (Rodríguez, comunicación personal, 19 de julio de 2021) hace énfasis en la empatía, indicando que un líder efectivo es aquel que lidera desde atrás, debido a que se encarga de juntar y organizar las opiniones.

- Generar buen ambiente

Un aspecto en el cual los directivos también tienen que desarrollarse es en la capacidad de promover un buen ambiente de trabajo. Lo anterior se puede lograr a través de diversas formas, siendo algunas de ellas el hacer sentir cómodas a las personas (Rake, comunicación personal, 19 de julio de 2021) o formar vínculos amicales (Del Solar, comunicación personal, 18 de julio de 2021).

Se señala además que son los directivos los que motivan a que los trabajadores se queden más tiempo o no (Rake). Por ello, se resalta la relevancia de apoyar y de darle oportunidades a los colaboradores (Rodríguez), así como de demostrar un genuino interés por los mismos (del Solar) y de darles espacio para que pueden destacar (Araoz).

- Relación con la organización

Un concepto que también se compartió bastante fue el de la importancia de complementarse con la organización, expresado ello en que las motivaciones personales sean compatibles con la institución. En efecto, de esa forma resulta posible realizar las labores con mayor entusiasmo y dedicación, a la vez que puede servir como sustituto frente a otro tipo de incentivos.

Sumado a lo anterior, también se compartió entre los entrevistados la importancia de que se conozca la organización a profundidad. En efecto, saber el propósito de la misma, realizar un diagnóstico de ella para conocerla en profundidad y, en base a todo lo que se sabe, delimitar cuales serían los logros a los que se quieren llegar, fueron ideas compartidas por los entrevistados.

3.3 El rol de la ética en la función directiva según los entrevistados

Para comenzar, debe mencionarse si bien el tema ético no se encuentra muy desarrollado en las entrevistas, sí se reconoció la importancia de la misma. Un ejemplo de lo anterior es la afirmación de Zavala al comentar que los valores éticos y la moral alta son esenciales, en la medida en que ayudan en todo lo referente al gobierno corporativo; asimismo, Rodríguez añade que la ética en un directivo es fundamental porque él es, en cierta forma, un ejemplo para las demás personas que trabajan en la organización, entre otros.

Empero, fue posible obtener información concreta sobre más aspectos, siendo estos los valores considerados como más indispensables, las acciones que realiza la organización para promover la ética en el ambiente laboral y el análisis del aspecto ético durante el proceso de selección.

En lo concerniente a los valores que consideran indispensables para un directivo, estos son: la integridad, la empatía, la confiabilidad, el valor humano y el compromiso al trabajo. En efecto, Zavala mencionó que la integridad es la base de la pirámide en la organización de la cual es parte, siendo este el motivo por la que la incentivan a través de cursos, charlas y ejemplos. Asimismo, Rake también brindó una referencia a la integridad como aspecto importante para el perfil de un directivo, así como la importancia de que los valores de la persona sean compatibles con los valores de la empresa. Sumado a lo anterior, Rodríguez agregó que la honestidad de una persona se refleja en diversos aspectos, siendo algunos de estos la relación que mantiene con las demás personas, con la empresa y con el trabajo que se realiza; asimismo, señaló que la organización promueve bastante una ética de trabajo en común, trabajo en equipo y de honestidad hacia los clientes.

En lo que respecta al accionar de organización para la promoción y el mantenimiento del aspecto ético en el ambiente laboral, en algunos casos se indicó que las organizaciones cuentan con

un departamento de ética, con un código de ética y una cultura organizacional bastante estrictos, y que se brindan talleres de introducción a estos últimos para que todas las personas que trabajen en la organización cuenten con un conocimiento integral y compartido sobre los mismos.

En cuanto al proceso de selección el aspecto ético se puede observar de distintas formas. Efectivamente, en algunas organizaciones las entrevistas se desarrollan de forma grupal y son observadas, lo cual permite analizar comportamientos relacionados a la comunicación, la empatía, la consideración al aporte de las demás personas, entre otros; en contraste, otros procesos de selección se enfocan en las referencias personales y en los antecedentes penales y financieros de las personas que postulen.

Otros aspectos que también se mencionaron fueron la importancia del departamento de recursos humanos para supervisar el tema de la ética dentro de algunas organizaciones, así como del código de conducta. Adicionalmente, se señaló que se espera un actuar ético por parte de todos los trabajadores, siendo este el motivo por el cual no existe un mecanismo de reconocimiento a este tipo de acciones.



Conclusiones

El objetivo del presente trabajo es contrastar desde una perspectiva empírica el perfil directivo actual con énfasis en el enfoque antropológico-ético, para ello se emplea una metodología cualitativa, comprendiendo dos estrategias de análisis: i) documental y ii) entrevistas a profundidad, que se complementan desde la perspectiva teórica analítica y desde el punto de vista empírico.

A los hombres, además de la capacidad –no absoluta– de razonar, nos corresponde un saber diferente abocado ante todo al Quien, la persona humana y el espíritu que cada uno es, aquella relación íntima de la persona, su libertad radical y su apertura a la trascendencia, lo cual implica un crecimiento irrestricto, evidenciándose la relación medio-fin, donde asumimos nuestra conducta práctica y subordinamos nuestros niveles a otros más superiores.

Habiendo asumido ese *Quién*, esa única realidad radicalmente nueva, ese ser único e irrepetible, debemos entender que nuestros trascendentales –la coexistencia personal, el conocer personal, el amar personal y la libertad personal–, necesitarán estar siempre vinculados entre sí y, si es en Dios, mejor; porque Él es personal y, sobre todo, pluripersonal.

Asimismo, es fundamental que un Directivo asuma como cierto que todas sus decisiones tienen consecuencias que conllevan al goce o a la carencia de las virtudes morales, por lo que es importantísimo esbozar la conexión que hay entre las virtudes morales y la afectividad de las personas. Debe quedar clarísimo que, a mayor virtud moral, mayor será la libertad de las acciones de la persona en la sociedad.

El directivo, dado el rol fundamental que cumple en la sociedad y su entorno, debe romper la barrera del individualismo, adquiriendo potencias y virtudes que le permitan dirigir acertadamente a las personas, contribuyendo a la unidad dentro y fuera de la organización, siendo que en las circunstancias más adversas y complejas le corresponde ser una persona auténtica, poseedor de una visión significativa y de gran sensibilidad hacia las otras personas, su accionar debe sustentarse en la procura del bien común, en la búsqueda de un beneficio común para todos que es crecer.

En efecto, los seres humanos tenemos una capacidad indeterminada de crecimiento, necesitamos crecer como parte inherente, esto además es parte de la ética y se vincula con los procesos educativos, pues educar es ayudar a crecer, es un aceptar y dar personal que se dan a la vez. Aceptar a alguien por quién es y no por lo que tiene, esa relación que se fundamenta en la necesaria continuidad del aprender y en la búsqueda de la trascendencia propia y con los demás.

En ese crecimiento irrestricto cobra vital importancia el educar como aceptar y dar, como manifestaciones del amar personal, los procesos educativos y de aprendizaje juegan un rol fundamental en el futuro de la sociedad dado su origen personal, es decir, fundado en la persona humana; tenemos sociedades porque los hombres somos sociales, la sociedad no es la persona, sino

expresión de las personas, irá cambiando y crecerá dependiendo de las personas libres y de aquello que buscan en función de sus valores, siendo fundamental en ese proceso la ética.

En cuanto a la educación, es fundamental entender que la familia es la cédula de la sociedad, siendo que el vínculo de la familia siempre se sustentará en el amor personal, que es de carácter libre entre los esposos e hijos, es aquí donde se evidencia la relevancia y la necesidad de formar familias en cada sociedad, son el mecanismo idóneo para crecer y ser mejores seres humanos, es obvio que, donde más mejoran los hombres como personas es en el trato amoroso con sus familiares, lo que sin duda redundará en beneficio de la sociedad.

A diferencia de la familia, donde no hay una política de selección para la puerta de entrada, en cualquier organización hay regularmente un proceso de selección para formar parte de la misma y, será en función de nuestro perfil que podremos resultar siendo seleccionados, para luego pasar un proceso de inducción, pero llegamos a esa posición con una formación personal ya definida.

El trabajo de investigación ha puesto en evidencia que, en el muestreo, nuestros directivos no consideran como un aspecto fundamental en la selección de personal a la ética, evidenciándose la imperiosa necesidad de volver a ponderar el rol de la familia y el de la educación en la formación de personas en nuestra sociedad. La formación ética de nuestros directivos va más allá de implementar programas éticos en el mundo empresarial, lo cual además es sumamente complicado teniendo en cuenta los niveles de corrupción en la sociedad y los valores y principios laxos que gobiernan las intenciones y acciones de las personas, más allá de los cargos y responsabilidades que ejercen, necesitamos regresar a la base de la sociedad, la persona humana.

Por último, es importante que el Directivo tenga bastante claro que toda decisión tiene consecuencias que conlleva al goce o a la carencia de las virtudes morales, por lo que es importante plantearse la conexión que hay entre las virtudes morales y la afectividad de las personas. En suma, a mayor virtud moral mayor será la libertad de las acciones de la persona en la sociedad – calidad de espontaneidad -. Continuamos con la incertidumbre, con la inestabilidad y la impredecibilidad por la crisis global por el brote del virus Covid 19, por la que muchos directivos en su inicio se vieron en la necesidad de tomar decisiones como reducir costes por el lado del despido de personal o por otras salidas poco éticas para llegar a sus objetivos anuales.

Agregando a esta última parte y a manera de reflexión, señalamos que la educación juega un rol de elevada importancia con el futuro de la sociedad y de la humanidad. Los altos porcentajes de analfabetismo e ignorancia personal en los países de bajo desarrollo están relacionados por su despersonalización y por su baja asignación de presupuesto y de recursos por parte del Estado para la educación de los niños y adolescentes.

La formación de cada persona exige cierta unidad en el tiempo de la vida por lo que educar es un aceptar y dar personal que se dan a la vez. Aceptar al otro ser por quién es y no por lo que tiene.

Esta relación tiene que ver con la estabilidad en las relaciones del ser, con su continuidad de aprender y trascender en sí y con los demás



Lista de referencias bibliográficas

- Aristóteles. (1933). *Metaphysics* (Vol.2). Harvard University Press.
- Aristóteles. (1968). *Moral a Nicómaco*. Espasa-Calpe.
- Atkinson, P. (1997). Narrative turn or blind alley? *Qualitative health research*, 7(3), 325-344.
- Bisi, U. (2018). *Diseño de un juego serio para enseñar y reforzar el liderazgo ético organizacional*. Escuela de Ingeniería de la Organización (Trabajo de grado – Maestría, Universidad Nacional de Colombia). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/69176>.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Brimmer, S. (2007). The role of ethics in 21st century organizations. *Leadership Advance Online*, 6, 1-6.
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11>
- Brown, D. y King, J. (1982). Small business ethics: Influences and perceptions. *Journal of small business management*, 20(1), 11-18.
- Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Castillo, G. (2009). *Virtudes del trabajo profesional (el reto de la excelencia)*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Castillo, G. (2014). *Hacia el descubrimiento de nuestro ser personal*. Universidad de Piura. Facultad de Humanidades.
- Castillo, G. (2019). *Los sistemas formales de la organización según Juan Antonio Pérez López y Carlos Llano* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura). https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4070/AE_313.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castillo, K. (2003). *Visión antropológica del manejo de conflictos como proceso directivo* (Tesis para optar el título de Licenciado en Ingeniería Industrial y de Sistemas). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.
- Chaucer, G. (2016). *The wife of Bath's prologue and tale*. Cambridge University Press.
- Ciulla, J. (2019). *El liderazgo ético en una nueva era del trabajo*. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2019/11/BBVA-OpenMind-Joanne-B-Ciulla-Liderazgo-etico-en-nueva-era-trabajo.pdf>
- Coello, T. (2019). Entrevista a Pablo Ferreiro de Babot. *Mercurio Peruano. Revista de Humanidades*. (532), 115-121.

- Corbin, J. y Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. (3). San Jose State University.
- Correa, J., Rodríguez, M., y Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Drucker, P. (1981). What is business ethics. *The public interest*, 63(2), 18-36.
- Eisner, E. (2017). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Teachers College Press.
- Farrell, C. (2016). The ethics and value of true interprofessionalism. *AMA Journal of Ethics*, 18(9), 887-890.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ford, H. (1923). *My life and work*. Doubleday, Page & Company.
- Gandolfi, F. y Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212.
- García, J., Marcano, A. y Portela, E. (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 696-730.
- Gemes, K., May, S. y May, S. (Eds.). (2009). *Nietzsche on freedom and autonomy*. Oxford University Press.
- Giles, D. y Cuéllar, C. (2016). Liderazgo ético: una forma moral de “ser en” el liderazgo. En Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela nueve miradas* (121-154). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1964). Awareness contexts and social interaction. *American sociological review*, 669-679.
- Glaser, B. y Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gómez, P. (2018). *Liderazgo ético: tres perspectivas conceptuales* (Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18936/GomezAlvarez-PaolaAndrea-2018.pdf?sequence=7>
- González, A. (1996). Persona y naturaleza en la ética de Leonardo Polo. *Anuario Filosófico*, 29(2). 665-679.
- Grigoropoulos, J. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 167-175.

- Madrigal, B., Solís, A. y Madrigal, R. (2016). El alcance de la ética y el liderazgo en las instituciones de Educación Superior. En B. Madrigal y J. Almuiñas (Eds.). *Ética y liderazgo en Instituciones de Educación Superior* (16-36). Prometeo-
- Nájera, S. (2016). El rol de la ética en los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(5), 14-18. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n5.2016.26>
- Ostapski, S., Oliver, J. y Gonzalez, G. (1996). The legal and ethical components of executive decision-making: A course for business managers. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 571-579.
- Paliwal, M. (2006). *Business ethics*. New Age International.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.
- Payne, S. (1997). Selecting an approach and design in qualitative research. *Palliative medicine*, 11(3), 249-252.
- Pelletier, J. (2021). Ockham on Human Freedom and the Nature and Origin of Lordship. En: *State and Nature*, (pp. 393-414). <https://doi.org/10.1515/9783110730944-018>
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Deusto.
- Pérez, J. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Pintado, P. (1993). La ética y las virtudes del empresario, entrevista de Patricia Pintado Mascareño a Leonardo Polo. *Atlántida*, (14), 80-92.
- Polo, L. (1992). Hacia un mundo más humano. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, (32), 2-21.
- Polo, L. (1993). *Presente y Futuro del Hombre*. Rialp.
- Polo, L. (1996). *La persona humana y su crecimiento*. Eunsa.
- Polo, L. (1998). *Quién es el hombre: Un espíritu en el tiempo*. Rialp.
- Polo, L. (1999). La amistad en Aristóteles. *Anuario Filosófico*, 32(2), 477-485.
- Polo, L. (2007). Ética socrática y moral cristiana. *Anuario filosófico*, 40(3), 549-570.
- Polo, L. (2012a) *La Filosofía y la Economía*. Eunsa.
- Polo, L. (2012b). La persona humana como relación en el orden del Origen. *Studia Poliana*, (14), 21-36.
- Polo, L. (2014). *Ayudar a crecer: cuestiones de filosofía de la educación*. EUNSA.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Aedos.
- Ruiz, G. (2014). Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. *Dedica. Revista de educação e humanidades*, (6), 249-260.
- Santo Tomás de Aquino. (2001). *Suma teológica*. Biblioteca de autores cristianos.
- Schnitzler, H. (1998). *Nuevo método para aprender latín*. Herder.
- Sellés, J. (2006). *Antropología para inconformes*. Rialp.
- Sellés, J. (2007). Bruce, Barbara. 2007. Triangular Teaching: A New Way of Teaching the Bible to Adults. *Journal of Adult Theological Education*, 4(2), 210-211.
- Sellés, J. (2012). *Antropología de la intimidad. Libertad, sentido único y amor persona*. Rialp.

- Sellés, J. (2013). *Los tres agentes de la sociedad civil: familia, universidad y empresa*. Ediciones internacionales universitarias.
- Sellés, J. (2014). *La persona humana parte III. Núcleo personal y manifestaciones*. Universidad de La Sabana.
- Sellés, J. (2017). *Las virtudes teologales según Leonardo Polo*. Eunsa.
- Simonetta, C. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55-63.
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854006/511653854006.pdf>
- Soto, J. (2020). *Ética y Liderazgo: Dos conceptos complementarios en la Gerencia Educativa*. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
https://www.researchgate.net/publication/341057006_Etica_y_Liderazgo_Dos_conceptos_complementarios_en_la_Gerencia_Educativa
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Vargas, A. (2013). SELLÉS DAUDER, JUAN FERNANDO (2013), Los tres agentes de la sociedad civil: familia, universidad y empresa. *Revista Nuevas Tendencias*, (91), 99-103.
- Vargas, C. (2016). La ética como elemento fundamental dentro de la organización para fortalecer los valores institucionales (Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia).
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14561/VargasBejaranoCarlosJulio2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yarza, I. (1983). *Historia de la filosofía antigua*. Eunsa.