



## EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: FACTORES CLAVES DEL LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES

**Franco Lotito C.**  
*Universidad Austral de Chile*  
*Osorno, Chile*  
[flotitoc@gmail.com](mailto:flotitoc@gmail.com)

Recibido: Julio, 12, 2021  
Revisado: Agosto, 13, 2021;  
Sept., 02, 2021.  
Aceptado: Sept., 10, 2021.  
Publicado: Sept., 30, 2021

### EDUCATION AND TRAINING OF HUMAN CAPITAL: KEY FACTORS OF ETHICAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

*Ensayo (pp. 1-19)*

#### Nota del Autor

Doctor en Ciencias Humanas (Universidad Austral de Chile). Magíster en Administración de Empresas, MBA (Universidad Austral de Chile). Psicólogo (Pontificia Universidad Católica de Chile). Diplomado en Psicooncología (Facultad de Medicina de la Universidad Austral de Chile). Diplomado focalizado en Idioma Alemán como Lengua Extranjera y Análisis Crítico del Discurso (Universidad de Friburgo, Alemania). Docente del Programa de MBA de la Universidad Austral de Chile en las sedes de Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Coyhaique. Profesor de Alemán y Literatura Alemana (Pontificia Universidad Católica de Chile). Asesor de Empresas.  
**Código ORCID:**  
<https://orcid.org/0000-0002-0123-2212>

#### RESUMEN

Históricamente, las personas se han visto obligadas a vivir 28 crashes bursátiles y más de 14 recesiones mundiales, siendo causadas las de mayor magnitud por la codicia, irresponsabilidad y comportamiento poco ético de quienes toman las decisiones económicas y políticas (Dell'Ariccia et al. 2008; López Fdez de Lascoiti, 2009; Pérez, 2011). En atención a estas situaciones, el primer objetivo de este artículo es analizar la importancia de fortalecer el comportamiento ético de los líderes en las organizaciones. Por otra parte, como segundo gran objetivo, se argumenta la necesidad de desarrollar un adecuado proceso formativo y educativo que guíe y afirme los valores personales de la gente y, en particular, de los líderes en el contexto organizacional. El enfoque metodológico adoptado es de tipo cualitativo, con diseño documental, apoyado en la revisión bibliográfica, sustentado en el análisis crítico. En las conclusiones se destaca la necesidad de fortalecer la conducta responsable de los líderes a través de procesos integrales de formación que pongan su acento en los aspectos éticos de conducta, lo que exige la contribución de la educación formal –escolar y universitaria– en conjunto con la formación impartida por las organizaciones, mediante la conformación de una alianza estratégica de largo plazo, que permita ofrecer como resultado final el desarrollo de personas que actúen en función del ejercicio de un liderazgo ético.

**Palabras clave:** capital humano, conducta ética, educación, formación, liderazgo ético.

#### ABSTRACT

Historically, people have been forced through 28 stock market crashes and more than 14 global recessions, the largest of which was caused by greed, irresponsibility, and unethical behavior by economic and political decision makers (Dell'Ariccia et al., 2008; López Fdez de Lascoiti, 2009; Pérez, 2011). Faced with these situations, the first objective of this article is to analyze the importance of strengthening the ethical behavior of leaders in organizations. On the other hand, as a second major objective, there is a need to develop an adequate training and educational process that guides and affirms the personal values of people and, in particular, of leaders in the organizational context. The methodological approach adopted is qualitative, with a documentary design supported by bibliographic review and critical analysis. The conclusions highlight the need to strengthen the responsible behavior of leaders through comprehensive training processes that emphasize ethical aspects of behavior, which requires the contribution of formal education - school and university - in conjunction with the training provided by the organizations, through the formation of a long-term strategic alliance, which can offer as a final result, the development of people who act in accordance with the exercise of ethical leadership.

**Keywords:** human capital, ethical behavior, education, training, ethical leadership.



## Introducción

Hay una frase que Nelson Mandela repetía incansablemente antes, durante y después de su mandato, como el primer presidente negro de Sudáfrica electo en forma democrática, a saber: "La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo" (Mandela, s.f., como se cita en Ancajima, 2013, párr. 1).

En su autobiografía, Mandela (2013) destaca que la "educación es el gran motor del desarrollo personal. Sólo a través de ella la hija de un campesino puede convertirse en médico, o el hijo de un minero puede llegar a ser director de la mina" (p. 176). Por otra parte, el líder sudafricano afirmaba que:

El poder de la educación se extiende más allá del desarrollo de las habilidades que necesitamos para alcanzar el éxito económico. Puede contribuir a la construcción y reconciliación de la nación. El sistema anterior enfatizaba aspectos físicos y otras diferencias de los sudafricanos con efectos devastadores. Poco a poco, pero con certeza, estamos introduciendo una educación que le permite a nuestros niños explotar sus similitudes y sus metas comunes, al mismo tiempo que valorar la fuerza de su

diversidad (Mandela, s.f., como se cita en Strauss, 2013, párr. 4).

Cuando en el año 2001 el ex Secretario del Tesoro de Estados Unidos, Lawrence Summers, fue nombrado Presidente de la Universidad de Harvard, en su discurso inaugural destacó que "en el nuevo siglo, nada importará más que la educación de los futuros líderes, por cuanto, una educación de calidad será la que haga la diferencia" (Summers, 2001, como se cita en Kellerman, 2004, p. 41).

Por otra parte, en la declaración de la Misión y Visión de la Universidad de Harvard se indica que: "Nuestra misión de educar a los futuros líderes está entrelazada a través de toda la experiencia de la Universidad de Harvard, inspirando a cada miembro de nuestra comunidad a orientar sus esfuerzos hacia un mundo más justo, equitativo y promisorio" (Harvard College, 2021, párr. 1).

Por tanto, la educación, formación y capacitación enfocadas como factores claves y estratégicos, se transforman –de acuerdo con diversos autores– en la mejor inversión en capital humano que una empresa y un país pueden proyectar en el largo plazo, con resultados tales como: (a) mejoramiento de las competencias laborales; (b) presencia en la organización de un buen clima laboral; (c) alto desempeño e incremento de la productividad; (d) comunicaciones expeditas y eficientes; (e) aumento de los niveles de satisfacción a través del trabajo en equipo; (f) ejercicio de un liderazgo con carácter ético; (g) una mejorada gestión y resolución de conflictos; (h) desarrollo integral de valores; (i) búsqueda del bien común, entre otros (Becker, 1984; Chiavenato, 2020; Ciulla, 2014; Grant, 2017; Harari, 2019; Lotito, 2020a, 2020b; Münch, 2019; Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016; Sandel, 2020).

En forma complementaria, varios de estos autores destacan la adecuada gestión del capital humano como un factor crucial en todo proceso de formación y desarrollo –ya sea que hablemos del ámbito educacional, social, político o económico– que afecta al liderazgo, el comportamiento, la calidad del desempeño, la creatividad y la competitividad de las empresas, entre otros aspectos relevantes.

Sandel (2020), por ejemplo, apunta a una educación de calidad que favorezca las cualidades humanas y el tipo de personas que aspiramos tener, haciendo notar que la “educación debe convertirse en el eje central de la respuesta a la desigualdad, a los salarios estancados y a la pérdida de empleos” (p. 113).

Tony Blair, ex primer ministro de Inglaterra, cuando expuso su programa de gobierno, señaló lo siguiente: “Pregúntenme por mis tres prioridades principales para el gobierno y les diré: educación, educación, educación” (Blair, 1997, como se cita en Sandel, 2020, p. 113).

De lo anterior se desprende, que en muchas naciones, la educación y la capacitación han sido reconocidas como procesos cada vez más relevantes, debido a que influyen de manera directa y beneficiosa en el desempeño, conducta ética y en el desarrollo de las personas, así como también en la capacidad competitiva de las empresas y en el crecimiento económico de un país (Arias, 2014; Grant, 2017; Münch, 2019; Picower, 2021; Sandel, 2020; Westover, 2018).

Es más. Grant (2017) señala que más allá del crecimiento económico, los análisis e investigaciones que se han llevado a cabo, indican que la educación jugaría un rol preponderante en las tasas de salud y supervivencia de la población, así como también en los niveles de fecundidad. Por otra parte, la calidad de la gobernanza y de las

instituciones de una nación, estaría, asimismo, directamente vinculada con los niveles de logro educativo del capital humano.

En este sentido, Gary Becker, Premio Nobel de Economía, fue el responsable de difundir a nivel mundial el concepto “capital humano” y de haber extendido “los resultados de la teoría económica, principalmente de la microeconomía, a un gran número de explicaciones sobre el comportamiento humano y su interacción con el entorno” (Delgado Toral, 2014, p. 88).

Ahora bien, si se presta atención a una publicación que hiciera Oxfam International (2018) –una confederación de 19 organizaciones no gubernamentales dedicada a combatir la pobreza y la desigualdad– el 22 de enero de 2018, en la cual se señala que “el 1% más rico se embolsó el 82% de la riqueza creada el año pasado, en tanto que la mitad más pobre de la humanidad no obtuvo nada” (Oxfam International, 2018, párr.1), se podrá advertir con facilidad el nivel de desigualdad, injusticia e inequidad que existe hoy en el mundo.

Basado en los análisis que hace Oxfam International, Harari (2019) entrega otro dato relevante, a saber, que “las 100 personas más ricas poseen más en su conjunto que los 4.000 millones de personas más pobres” (p. 98).

En vista de las situaciones de abusos, fraudes, injusticia e inequidad que, a menudo, advertimos en el mundo empresarial y de los negocios, lo que busca este ensayo es destacar la importancia de fortalecer la conducta ética de las personas y, en especial, el comportamiento de los líderes en las organizaciones, al mismo tiempo que valorar la acción de educación y formación del capital humano –con carácter de inversión altamente redituable– como un factor relevante que permite potenciar las capacidades de los colaboradores para generar conocimiento en el

marco de un comportamiento ético, con la finalidad de favorecer el bien común, la equidad y la transparencia, al mismo tiempo, que sea posible generar productos y servicios de calidad y obtener mejores niveles de rentabilidad para las empresas bajo la conducción de líderes éticos como sus principales gestores.

¿La razón de destacar lo anterior? Muy sencillo: los presidentes ejecutivos (CEOs) de grandes empresas tales como David Teshler (de Standard & Poor's), Bernard Madoff (de Fondo de Inversiones Bernard Madoff), Jeffrey Skilling y Andrew Fastow (de Enron Corporation), Dennis Kozlowski (de Tyco International), Bernie Ebbers (de WorldCom), fueron sujetos inteligentes, altamente efectivos y con habilidades increíbles, pero que terminaron por arruinar a sus empresas (y su propia reputación) "a raíz de primar en ellos el lado oscuro de su persona: por la extrema avaricia, codicia, corrupción, así como por la indiferencia de que han hecho gala ante la desgracia y desventura de los demás" (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 33).

Sólo a modo de ejemplo: Bernard Madoff realizó el mayor fraude económico conocido en la historia que fuera realizado por una sola persona, por un total de 64.800 millones de dólares, basado en un sistema de fraude Ponzi; Jeffrey Skilling y Andrew Fastow llevaron a cabo un fraude corporativo –a través de balances falsificados– por un valor de 56.000 millones de euros; Bernie Ebbers fue condenado a 25 años de prisión tras ser declarado culpable de haber organizado, junto a Scott Sullivan y otros altos directivos de la compañía, un fraude contable por once mil millones de dólares en WorldCom, llevando la empresa a la quiebra; en tanto que Dennis Kozlowski fue "culpado, junto con otros empleados, de robar 600 millones de dólares a su compañía" (Pandya y Shell, 2007, p. 70).

No son exclusivamente los CEOs de grandes empresas norteamericanas, quienes caen en la tentación de cometer abusos, fraudes y estafas en contra de sus empresas –y de los ciudadanos de un país–, sino que también en Europa, Asia y Latinoamérica encontramos una serie de altos ejecutivos que han practicado las mismas conductas poco éticas como sus émulo norteamericanos, con una sola diferencia: el tamaño y monto de las estafas y de los fraudes financieros (Arana, 2016; Funds Society, 2021; Restrepo, 2020).

En función de lo anterior, bajo el concepto "comportamiento ético" y su correlativo "liderazgo ético", se entenderá una conducta centrada en el respeto irrestricto de la ética y los valores, así como también de las normas, los derechos y la dignidad de las personas; dentro de la cual los conceptos de honestidad, integridad, equidad, buen trato, justicia y la búsqueda del bien común, constituyen aspectos críticos que no pueden –ni deben– ser transados, tal como lo destacan Ciulla (2014), Correa-Meneses et al. (2018), Hodges y Steinholz (2018), Pérez-López (1998) y otros.

Ciulla (2014), por ejemplo, señala a la ética como el "corazón" del liderazgo. La importancia de resaltar la necesidad de ejercer un liderazgo con carácter ético, la explica muy bien Kellerman (2004) cuando consigna que los líderes son "como todo el mundo: dignos de confianza y engañosos; cobardes y valientes; codiciosos y generosos. Asumir que los líderes son personas buenas es desconocer deliberadamente la condición humana, y limita severamente nuestras posibilidades de ser más efectivos en el liderazgo" (p. 44).

## Desarrollo

### El Liderazgo Humanista: el Valor de Enseñar y Educar a través del Ejemplo

De acuerdo con Moreno (2010) el "liderazgo humanista" parte de un principio básico, a saber: que la empresa es una comunidad de personas, que gira en torno a personas, que está constituida, esencialmente, por personas y que debe estar centrada en las personas. Por tanto, una característica que distingue al liderazgo humanista es que lo ejercen personas normales de carne y hueso, pero que "hacen su trabajo de manera 'extra'-ordinaria, es decir, en su trabajo se salen de lo habitual" (p. 4), con la particular capacidad adicional de estar en grado de enseñar, capacitar e instruir a sus colaboradores, por cuanto, tal como lo destaca el autor, la "segunda particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo. Educa a los demás" (p. 5). ¿Y cómo lo hace este líder? Muy sencillo: por medio de ejercer un liderazgo "desde el ejemplo constante y diario", ya que es, justamente, el ejemplo el que "genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas" (p. 5).

Toffler (1980, 1990), conocido por sus acertados análisis acerca de la revolución digital, la revolución de las comunicaciones y las singularidades tecnológicas, señalaba ya en la década de los años 80 y 90, que las empresas "más inteligentes" eran las primeras en replantearse el importante rol que juega la educación, la capacitación y la transmisión del conocimiento en el diseño del trabajo en sí, al mismo tiempo que destacaba que mientras mayor fuera el número de personas que utilizaran el conocimiento para generar riqueza, mayores probabilidades habría de

que alguna otra persona generase con él aún más conocimientos y bienes.

Las organizaciones consideradas "inteligentes" funcionan bajo un supuesto muy simple: la productividad de las personas, así como los beneficios de las empresas se dispararán, si en un trabajo carente de contenido mental, se procura reducir esta carencia a un mínimo a través de capacitar y formar al personal, de manera tal, que se aproveche al máximo sus conocimientos y capacidades, así como su potencial intelectual y creativo.

Lo anterior significa que es preciso prestar mucha atención a los factores y variables que se presentan ante nosotros, a saber: los cambios generados al interior de las organizaciones, sumados a las modificaciones del entorno y la globalización, todo lo cual ha producido un triple efecto de inestabilidad, crisis e incertidumbre sobre las personas. Diamond (2019), por ejemplo, define crisis como el "reconocimiento súbito de presiones que se han ido acumulando durante largo tiempo, que suele ser la culminación de una serie de cambios" que en el momento más imprevisto hacen explosión (p. 43).

En forma complementaria, Toffler (1990) destacó que la sociedad requeriría de todo tipo de habilidades que no eran exclusivamente cognitivas, sino que emocionales y de carácter afectivas, para enfrentar las nuevas realidades sociales, tecnológicas, económicas y políticas. Las empresas inteligentes, según este autor, tenderían a "exigir más de sus empleados que las empresas poco cultas" (Toffler, 1990, p. 107), animando a las personas no sólo a que hagan uso de su mente racional, sino a que "viertan sus emociones, intuiciones e imaginación en el trabajo", lo cual permite que los colaboradores "además de aprender las tareas físicas, sean instruidos en la

resolución de problemas, en técnicas de liderazgo, representación de papeles y procesos de organización" (p. 107).

Langer (2020) va más allá y, a raíz de la crisis de salud mundial provocada por la pandemia por coronavirus, destaca a la inteligencia emocional (IE) como un factor crítico que debería ser parte del repertorio de todo aquél que se considere a sí mismo un líder, aclarando que la IE es "la capacidad de estar consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, al mismo tiempo que es preciso gestionar las relaciones interpersonales de manera juiciosa y empática" (párr. 6). Más adelante, agrega que "los buenos líderes tienen presente que cada empleado bajo su mando es único, siendo capaces de reconocer cómo interactuar con cada persona con el objetivo de maximizar la eficiencia, la productividad y la felicidad (de la gente)" (párr. 6).

Harari (2019) señala que aún cuando "fuéramos capaces de inventar constantemente empleos nuevos y de volver a formar la fuerza laboral ¿tendría el humano medio la resistencia emocional necesaria para llevar una vida de tantos e incesantes cambios?" (p. 52), consignando más adelante que el "cambio es siempre estresante y el mundo frenético de principios del siglo XXI ha producido una epidemia global de estrés" (p. 53).

A su vez, el diagnóstico que hace Sandel (2020) acerca de los procesos que vive el siglo XXI, es que el "malestar de la clase trabajadora" se debe a la "perplejidad y el desencajamiento causados por el veloz ritmo de los cambios en una era de globalización y tecnología" (p. 29), y más adelante apunta que en el "nuevo orden económico, la noción de trabajo vinculado a una carrera laboral para toda la vida es ya cosa del pasado; lo que ahora importa es la innovación, la flexibilidad, el emprendimiento y la disposición constante a adquirir nuevas aptitudes" (p. 29), a

raíz de lo cual, la forma de "abordar su preocupación es poniendo en marcha programas de formación laboral y otras medidas indicadas para ayudarles a adaptarse a los imperativos del cambio global y tecnológico" (p. 29).

Ahora bien, la importancia estratégica de la materia bajo análisis debe ser asimilada por los directivos de empresas y dirigentes políticos atentos a las continuas innovaciones, múltiples cambios e inequidades que se producen en todo el mundo, así como también a todo aquello que depara el futuro de los mercados globalizados, por cuanto, "la educación en general, y la formación del personal, en particular, son procesos relevantes que afectan el desarrollo de las personas" (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 55) y, en consecuencia, su nivel de competitividad, así como también los resultados de las empresas y de las naciones, cuya actuación no debería ser indiferente al alto grado de desigualdad que se ha producido entre los países por causa de una suerte de "globalización salvaje", condición que, claramente, favorece a algunos pocos países por sobre muchos otros, tal como lo ha destacado Stiglitz (2018, 2019) en varios de sus libros. A tal grado llega la inequidad, que el citado autor –Premio Nobel de Economía– afirma lo siguiente

La vaca media europea obtiene una subvención de dos dólares al día; más de la mitad de la población del mundo en vías de desarrollo vive con menos de eso. Según parece, es mejor ser una vaca en Europa que ser una persona pobre en un país en vías de desarrollo. (Stiglitz, 2006, p. 122)

El aproximarnos al perfil de un líder con un comportamiento ético y capaz de gestionar el capital humano; el definir y describir los rasgos que lo distinguen y alinear este perfil con el proceso estratégico que involucra la acción de integración, formación y capacitación del personal, puede representar un buen antecedente y plataforma de trabajo para todas aquellas personas que cumplen roles de liderazgo, ya sea de tipo político, social o económico (Lotito, 2020a; Lotito y Sanhueza, 2015; Majluf y Abarca, 2019).

Incluso más. El líder del cual hablamos, no necesita ocupar altas posiciones de dirección o de decisión, por cuanto, se entiende, que en la medida que cumpla con ciertos requisitos, puede transformarse en alguien capaz de expresar su opinión de manera asertiva y ejercer influencia – algo crucial en el proceso formativo– sobre sus compañeros de trabajo, así como también sobre el rumbo que debe enfilarse su organización en la búsqueda de la excelencia en un siglo XXI, que no cesa de dar muestras de incertidumbre, injusticia, fraudes, caos y grandes cambios de todo tipo, tal como lo señalan Balandier (2011), Diamond (2019), Harari (2019), Peters (2005), Sandel (2020), entre otros.

### **Métodos Formativos en las Organizaciones: Educación, Formación y Crecimiento del Personal**

Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) describen una serie de métodos formativos, entre los cuales, destacan los siguientes:

- entrenamiento, visto como un proceso a través del cual se le “proporcionan medios a los empleados de la empresa para adquirir y desarrollar de forma más rápida conocimientos y habilidades” (Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca 2016, p. 134), con el objetivo de

preparar a los individuos en actividades específicas de su trabajo en la organización;

- desarrollo del personal, que hace referencia a “la parte educativa que es recibida por una persona con el fin de crecer intelectual y profesionalmente para mejorar su efectividad en el cargo que desempeña y para obtener más posibilidad de aspirar y escalar a los diferentes niveles” (Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016, p.134);
- capacitación, consistente en un “proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo”, a diferencia del entrenamiento, el cual imparte conceptos específicos y entrega herramientas y técnicas para los colaboradores al interior de la organización (Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016, p. 134).

En rigor, la educación y la formación deben ser enfocadas como procesos de carácter sistemático y continuo, orientados a desarrollar en los trabajadores una serie de valores, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que favorezcan una mejora continua de los niveles de rendimiento laboral, de crecimiento personal y de trato respetuoso con los demás, con un gran objetivo: que se conviertan en individuos capaces de discriminar entre lo verdadero y lo falaz, entre lo ético y lo no ético, lo correcto y lo incorrecto, cuyos principios y valores permanezcan inalterables frente a las “tentaciones” que les ofrece el mercado de llenarse de riquezas en función de adoptar una conducta económica y/o política carente de toda ética, en lugar del comportamiento ético que se requiere (Ciulla, 2014; Chiavenato, 2020; Grant, 2017; Picower, 2021). Esto por un lado.

Por otra parte, los cambios tecnológicos que vive la humanidad afectan la vida de la gente en todos sus ámbitos: trabajo, familia, relaciones interpersonales. Ante esta realidad, las actuales y nuevas generaciones estarán obligadas, no sólo a adaptarse, sino que a aprender y asimilar grandes cantidades de información como la única fórmula para poder "sobrevivir" laboralmente e interactuar de manera exitosa con un mundo tecnológico y globalizado cambiante (Harari, 2019; Olson y Hergenbahn, 2016; Spreitzer et al, 2017).

¿Por qué razón es esto importante? Muy simple: el aprendizaje significativo, es decir, aquél tipo de aprendizaje que le permite a un individuo asociar información nueva con la que ya posee – buscando reajustar y reconstruir ambas informaciones en este proceso–, representa la única forma que le permite a las personas adquirir nuevas habilidades y conductas, desarrollar un concepto de sí mismas como ciudadanos del mundo, al mismo tiempo que estar en condiciones de conservar su identidad local (Viera Torres, 2003). Esto supone un enorme desafío para las escuelas, universidades y empresas, vistas como vehículos que transmiten información, valores y conocimientos.

La educación representa desde temprana edad uno de los contactos fundamentales que el individuo tiene con su propia cultura, una instancia que le ayuda a dominar ciertos principios y habilidades de carácter técnico y humanístico, que le permitirán conocer –y tomar conciencia– acerca del mundo en el que la persona deberá vivir, trabajar y desempeñarse.

En este sentido, resulta importante consignar las palabras de Sandel (2020), quien destaca que:

...la educación superior es la puerta principal de acceso a las oportunidades,

una fuente de movilidad ascendente que mantiene la fluidez de la sociedad al ofrecer a todos los estudiantes, sea cual sea su origen social o económico, la opción de progresar hasta donde su talento los lleve (p. 209).

Dado el alto nivel de desinformación que vive, hoy en día, la sociedad (Alonso González, 2019), resulta recomendable poder utilizar la educación y la formación de las personas como una fórmula eficiente –y complementaria– para evitar que alumnos, estudiantes, trabajadores y directivos sean presa fácil de información distorsionada, falaz y/o falsa, por cuanto, las "fake news", las posverdades y las percepciones sesgadas están a la orden del día, en función de lo cual, estamos obligados a aprender cómo detectarlas para evitar que contaminen nuestra mente y nuestra conducta.

### **El Ejercicio del Liderazgo Ético: Rasgos que lo Distinguen**

En uno de sus artículos, Kellerman (2004) consigna que:

Si la mayoría de los líderes fuese gente respetable, sería fácil comprender por qué acentuamos lo positivo. Pero la realidad es que en todos lados existen líderes con defectos. En las empresas, la excesiva ambición personal y la codicia han llevado a muchos CEO a meterse en problemas con



la ley. Sólo en los últimos dos años, muchos ejecutivos exitosos y poderosos han sido legalmente acusados de diversos fraudes financieros: Andy Fastow, de Enron y Dennis Kozlowski, de Tyco, por nombrar a algunos (p. 39).

Ahora bien, en consonancia con los contenidos de este artículo, hemos enfocado el ejercicio del liderazgo ético como un liderazgo de tipo organizacional que tiene como foco principal el respeto por la ética y los valores, así como también el resguardo de los derechos y la dignidad de las personas con las que interactuamos. En forma complementaria –y tal como lo hemos destacado previamente–, conceptos tales como honestidad, equidad, integridad, confianza, transparencia, imparcialidad, buen trato y justicia constituyen aspectos críticos e indeclinables del liderazgo ético (Ciulla, 2014; Correa-Meneses et al., 2018; Hodges y Steinholz, 2018; Pérez López, 1998).

Las investigaciones llevadas a cabo, como así también las experiencias documentadas por algunos autores, indican que el liderazgo ético tiene efectos y consecuencias visibles –y medibles– allí donde se practica, ya que tiende a generar: una mejora del clima organizacional en las empresas; un mayor grado de confianza y satisfacción en los colaboradores; un mayor nivel de preocupación por el bien común; menores tasas de rotación de personal; todo lo cual, redundando, finalmente, en mejores resultados y beneficios para la empresa y los trabajadores (Ciulla, 2014; Ciulla et al., 2005; Correa-Meneses et al., 2018; Chiavenato, 2020; Pérez-López, 1998; Wigodski y Santibáñez, 2012).

De acuerdo con Wigodski y Santibáñez (2012), las conductas de los líderes organizacionales pueden ser consideradas éticas, cuando reconocen y se hacen cargo de los requerimientos de los diversos grupos de interés (o stakeholders), cuando son capaces de crear valor para la empresa, de respetar los derechos de los stakeholders, así como también, las normas y leyes establecidas en un país para regir el comportamiento de las personas. A esto se agrega que el líder ético debe tener un comportamiento virtuoso, cuyos pilares son: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Dada la naturaleza humana, el hecho de dar cumplimiento a las condiciones para que una conducta –o decisión– sea considerada ética, es un desafío no menor, por cuanto, la “rápida búsqueda de satisfacción y la ausencia de conciencia por las consecuencias de largo plazo para los stakeholders, son inductores de comportamientos no éticos” (Wigodski y Santibáñez, 2012, p. 40).

Moreno (2004), por su parte, se refiere a siete atributos del liderazgo ético. El primero de ellos, al que llama “carácter”, incluye los pilares del comportamiento virtuoso mencionados por Wigodski y Santibáñez (2012). Los seis atributos restantes son: coraje (negarse a convalidar situaciones que no son del todo correctas); credibilidad (ganar la confianza de los seguidores); comunicación (clara y concisa, basada en argumentos convincentes); conocimiento (el líder debe tener capacidad y competencia para alcanzar los resultados esperados, pero debe conformar equipos con colaboradores que complementen su experticia, para mejorar sus logros); compromiso (con el trabajo y con la organización); comprensión (conocer la cara humana de la organización).

El punto de vista de Moreno (2004) resulta ser muy relevante, ya que conjuga en el ejercicio

del liderazgo ético, tanto el componente axiológico como así también la dimensión de eficacia basada en los conocimientos.

Si bien el liderazgo no es un concepto moral, desde mi personal punto de vista, si no tiene asociado un componente ético, el gran peligro que se corre, es que se convierta en un liderazgo negativo, destructivo e inane.

En este sentido, cuánto bien le haría a la humanidad, si en lugar de poner los medios económicos, la inteligencia y el ingenio de las personas al servicio de la ambición y la codicia – reflejadas a través de especulaciones, descalabros económicos, guerras, etc.– los responsables del poder económico y político las pusieran a trabajar en beneficio de los seres humanos, a saber, en favor de una educación de calidad, de una salud digna y del bienestar general de la población.

### **Cuando Liderazgo y Ética no Van de la Mano: Consecuencias de Gran Alcance**

De acuerdo con White (2012), el siglo XX recién pasado, aún cuando ha sido considerado como el siglo académicamente más ilustrado, con las mayores riquezas económicas producto del alto nivel de desarrollo industrial y tecnológico, ha sido, al mismo tiempo, el más sangriento, sanguinario y homicida de la historia, ya que, además de los genocidios y las hambrunas provocadas por el hombre, hubo más de 180 millones de muertes causadas por conflictos desencadenados bajo la conducción de diversos líderes, arrastrados por una alocada carrera de violencia y masacres, en la cual, para vergüenza de los seres humanos, la maldad, el comportamiento poco ético y la iniquidad brillaron con luces propias (Bruneteau, 2006).

Si hacemos un breve recorrido histórico por la economía mundial, se advertirá que desde que se produjo la primera gran crisis financiera, se han

generado en forma recurrente –y por motivos similares, a saber, ausencia de controles, codicia, irresponsabilidad, especulación, falta de ética profesional, ausencia de escrúpulos (Dell’Ariccia et al., 2008; López Fdez de Lascoiti, 2009; Pérez, 2011)– alrededor de 28 derrumbes económicos de gran magnitud, siendo uno de los más devastadores el producido en EE.UU. en el año 1929, que trajo consigo la Gran Depresión (López Fdez de Lascoiti, 2009).

De acuerdo con López Fdez de Lascoiti (2009) “Los factores que causaron la crisis de los años treinta fueron: la sobreproducción, el desorden monetario, la desigual y relativa recuperación económica y la especulación” (p. 5).

Si ahora prestamos atención al más contemporáneo *crash* bursátil gatillado por la crisis *subprime* –generado, una vez más, en la Bolsa de Valores de Nueva York– entre agosto de 2007 y septiembre de 2008, considerado como el peor derrumbe bursátil en la historia económica (y que se extendió por todo el mundo con consecuencias catastróficas para millones de fieles creyentes en la autorregulación de los mercados), advertiremos prontamente, que conceptos tales como desorden monetario, especulación, estafas, codicia, ausencia de controles, desregulación financiera, acciones dolosas, tienden a repetirse.

Es así, por ejemplo, que de acuerdo con Neumann (2013), periodista de *The Wall Street Journal*, tanto el director de la clasificadora de riesgos *Standard & Poor’s*, David Teshler, así como otros 25 empleados de esta compañía se dedicaron regularmente por años a adulterar las calificaciones de riesgo de los bonos hipotecarios, contribuyendo de esta manera a profundizar la crisis *subprime*.

De acuerdo a este autor, a raíz de la codicia despertada por los elevados montos de dinero que recibían, Teshler –y su equipo de 25 “expertos”– se especializaron en mentir al calificar con nota triple

"A" miles de paquetes de deuda hipotecaria que, en realidad, valían muy poco, y que tenían un riesgo mayor al clasificado por ellos, acción dolosa que, nuevamente, afectó a cientos de miles de inversionistas ajenos a esta maniobra.

En relación con esta crisis, lo cierto es que ninguna autoridad de gobierno o entidades de regulación –como la agencia federal SEC (*Securities and Exchange Commission*), el Departamento de Justicia de EE.UU. o el FMI– prestó atención alguna a los indicadores financieros que aparecían por doquier, los cuales sugerían que algo andaba mal, viendo únicamente lo que quisieron ver, hasta que la burbuja inmobiliaria hizo explosión. Peor aún, en una actitud despreocupada y poco diligente, movida por razones políticas, diferentes autoridades negaron que hubiera problema alguno, ya que "No tiene sentido hablar de riesgo si todo el mundo está feliz" (Pérez, 2011, p. 46). Ésta, por lo demás, fue una típica actitud de "pensamiento grupal" intentando persuadir a todo el mundo a pensar de igual manera que ellos (Janis, 1991).

Cuando el economista Nouriel Roubini anticipó en el año 2006 lo que iba a suceder con la economía norteamericana y, en consecuencia, con la economía mundial, autoridades, gobierno, políticos y empresarios lo tacharon de enajenado mental y de persona atrapada por la locura. Después de la debacle económica fue elevado a la categoría de vidente, sabio y gran profeta (Pérez, 2011, p. 47).

Greenspan (2008) fue una de esas autoridades prontas a descalificar otras visiones distintas a la suya, cuando en sus conferencias señalaba en forma tajante "yo digo, que nosotros no estamos enfrentando una burbuja, sino una espuma, muchas burbujas pequeñas y locales que nunca crecen hasta alcanzar una escala que pueda amenazar la salud de la economía en general" (p.

260). Estas apreciaciones denotaban una absoluta miopía del funcionario frente a la situación que se gestaba (Pérez, 2011, p. 46).

En un hecho digno de ser destacado, Toffler (1990), de forma muy anticipada, señaló, ya en la década de los 80, que sería un síntoma de inocencia extemporánea pensar que los "antiguos mecanismos de seguridad diseñados con el fin de mantener la estabilidad financiera en un mundo de economías nacionales relativamente cerradas" (p. 83) pudiesen funcionar en una época en la cual las transacciones bancarias y financieras son instantáneas y no toma más allá de un par de segundos engañar a medio planeta, como –efectivamente– aconteció con la crisis de las hipotecas *subprime* en el año 2007, considerada como el detonante de la gran crisis económica de 2008 y de los años siguientes.

En directa relación con lo señalado por Toffler (1990), Piketty (2014), consignó en una de sus obras que la desregulación financiera que se produjo en la década de los 80 y 90 dio origen a una peligrosa escalada, en medio de la cual, a comienzos del siglo XXI, el sistema financiero y el capitalismo patrimonial se volvieron especialmente frágiles, volátiles e imprevisibles, ya que vastos sectores de la industria financiera quedaron sin ningún control, sin una regulación que fuera prudente, sin un proceso de rendición de cuentas que fuera digno de su nombre, ya que el mismo estaba repleto de incoherencias. Para refrendar estas afirmaciones, Piketty (2015) entrega un ejemplo –que acompaña con un irónico comentario– al señalar que a nivel mundial, las posiciones financieras netas se muestran globalmente negativas, lo que por lógica sería imposible, en función de lo cual, pareciera, según el autor, "que el planeta Marte sería nuestro dueño" (p. 514).

Asimismo, Piketty (2015) demostró que entre los años 1977 y 2007 el 10% más rico de la población absorbió tres cuartas parte del crecimiento económico total de Estados Unidos, afirmando, que "la clase política estadounidense sería más rica que las clases políticas europeas, e incluso estaría totalmente desconectada del promedio estadounidense, con lo cual podría explicarse por qué tiende a confundir su interés privado con el interés general" (p. 572).

De acuerdo con Piketty (2020), es posible advertir que lo ideológico, es decir, aquél conjunto de ideas que caracteriza a una determinada colectividad, o bien, a un grupo económico y/o político específico, tiende a prevalecer por sobre muchas otras cosas, especialmente, en lo referido al bien común de una sociedad, con resultados que sólo pueden caracterizarse de injustos y reprochables, dada la inequidad que ello genera.

Desde ya, debería quedar claro, entonces, que el verdadero líder no existe para hacer que todo el mundo "esté feliz", sino que para liderar. El hecho de decir y hacer lo correcto, así como llevar a cabo aquello que es apropiado y ético, no es, precisamente, lo que "a todo el mundo le gusta". Y tampoco se trata de ganar un concurso de popularidad. Este es el gran pecado de muchos líderes que dirigen los destinos de los países que deben gobernar: se han convertido en sujetos incapaces de decir "esto está equivocado y no lo voy a hacer", por el gran miedo que tienen a perder popularidad y posibles votos en las próximas elecciones.

## Discusión

Dado el comportamiento poco ético de líderes de grandes organizaciones, tales como David Teshler, Bernard Madoff, Jeffrey Skilling, Andrew Fastow, Bernie Ebbers, Dennis Kozlowski, previamente mencionados, algunas preguntas que

debemos hacernos son: ¿existe la posibilidad de que una empresa pueda obtener resultados competitivos y sustentables actuando de manera ética? ¿Somos capaces de aprender de los errores del pasado y proyectarnos hacia un futuro mejor? ¿Cómo podemos fortalecer el comportamiento ético de los tomadores de decisiones económicas y políticas?

Un autor que responde algunas de estas interrogantes es Marco Perles (2000), quien señala que el "liderazgo no consiste solamente en su eficacia. Su calidad también depende de la ética de los medios y los fines de las acciones que emprende" (p. 3). Este autor destaca, además, que puede resultar contraproducente para la supervivencia de la empresa que "a mediano y largo plazo, se opte por la eficacia en detrimento de la ética" (p. 3). Por cuanto, "los líderes tienen que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la empresa y de su trato con los stakeholders" (p. 12), "se está volviendo cada vez más difícil ser un líder eficaz dentro de la empresa sin serlo éticamente" (p. 13).

Bajo esta perspectiva, se hace imperativo que las personas reciban una educación de calidad que esté a la altura del desafío que significa el ejercicio de un liderazgo ético; y que además tengan una educación y formación ética que permitan superar los obstáculos y muros que impiden encontrar soluciones orientadas al bien común, que beneficien a todos por igual y no sólo a una pequeña parte de la población, ya que, cuánta más desigualdad exista entre las personas en una sociedad, tantas más posibilidades hay de que la misma se dirija hacia el abismo.

Howard Gardner, quien es mundialmente conocido por sus planteamientos teóricos acerca de las llamadas "inteligencias múltiples", fue uno de los investigadores responsables de dirigir el Harvard Project Zero, un proyecto que tenía como

misión comprender –y promover en la sociedad– el aprendizaje de las personas en todo tipo de contextos, comenzando por el área educativa y social, hasta el ámbito relacionado con el mundo de los negocios. Gardner (2008) en su libro “Las cinco mentes del futuro”, analiza los diversos usos de la mente humana, usos que deberían ser fomentados en la escuela, en la sociedad y, por cierto, en el ámbito laboral. En este sentido, las mentes que, según el autor, deben ser cultivadas, son la mente disciplinada, la sintética, la creativa, la respetuosa y la ética, con la finalidad de poder desarrollar de manera plena e integral todo el potencial que guarda el ser humano en su interior.

Ahora bien, en honor al tema que está siendo tratado en este artículo, resulta relevante analizar –con algo de mayor profundidad– qué es lo que busca significar Gardner con la “mente ética”. Al respecto, Gardner (2008), señala que la mente ética debe estar consciente de su rol en todo momento, así como también de aquellos requisitos que debe cumplir, teniendo muy presente los límites, normas y estándares que están asociados a la recta conducta. En función de lo anterior, dicha mente ética debe estar en condiciones de trascender la propia individualidad y ser enfocada como un elemento integral de la comunidad de la cual forma parte la persona. En consecuencia, no se trata de un funcionamiento exclusivamente de tipo cognitivo, sino que también de tipo axiológico, es decir, directamente relacionado con los valores humanos.

Según el autor, esta mente ética, entonces, debería manifestarse en cualquier persona que ejerza una profesión u oficio en convergencia con la excelencia profesional. Es así, que surge el proyecto denominado “El buen trabajo”, cuyo objetivo era identificar individuos e instituciones que fueran un ejemplo vivo del buen trabajo –considerando como tal, el que se ejecuta con

calidad y responsabilidad social, además de tener un significado profundo para aquellos que lo realizan– con la finalidad de determinar por esta vía, la mejor fórmula para estimular y reproducir el buen trabajo en la sociedad.

Con el fin de obtener suficientes datos para dicho proyecto, se realizaron más de dos mil entrevistas a profesionales de la salud, periodismo, derecho, del ámbito empresarial, científico, del deporte, del teatro y filántropos. Entre este grupo de individuos, se identificó a una serie de personas que trabajaban con gran profesionalismo –independientemente de lo reconocidos que fueran–, siendo personas educadas, expertas en su campo, responsables, dignas del mayor respeto y que añadían a su trabajo una dimensión ética no transable.

A la luz de los planteamientos sobre la necesidad de una convergencia entre la calidad profesional y la conducta ética (Gardner, 2008; Marco Perles, 2000; Moreno, 2004), es posible sustentar que la figura del líder ético debe conjugar la eficacia y los valores, por lo cual, requiere formación, tanto en aspectos técnico-profesionales inherentes a su cargo, como en las bases axiológicas que sustentan el ejercicio de su rol de conducción. Según Gardner (2008) la educación formal tiene un importante papel en esta materia.

Por su parte, la organización también debe dedicar esfuerzos a los procesos formativos del liderazgo ético, ya que según Marco Perles (2000), el mismo no es opcional en el contexto organizativo. A tales efectos, es viable aplicar los diferentes métodos de formación del talento humano expuestos por Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016).

En tal sentido, el entrenamiento puede resultar útil para construir habilidades específicas que garanticen la eficacia y la autoridad técnica del líder en ejercicio de su cargo, bajo los estándares

establecidos por la organización. Por su parte, el desarrollo del personal ofrece la posibilidad de profundizar las capacidades técnicas del líder, al igual que sus habilidades comunicativas y tecnológicas, así como también las fortalezas psicoemocionales requeridas para el ejercicio del liderazgo ético, tales como la inteligencia emocional, el autocontrol, la empatía, la capacidad de trabajar con otros y la comprensión.

Finalmente, la capacitación, permite alinear a los líderes con las nuevas corrientes que emergen en el entorno en materia profesional y gerencial e infundirles las conductas exigidas como buenas prácticas organizacionales, tales como la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa; a la par de ofrecerles nociones en materia legal, que les permitan tomar decisiones y acciones en el marco del derecho.

Corresponde a las organizaciones asumir la responsabilidad de formar líderes bajo la concepción de una unidad indisoluble entre eficacia y valores. De igual forma, tal como lo señala Marco Perles (2000): "Puesto que la habilidad de construir y mantener la confianza es central en el liderazgo, las escuelas de negocios necesitan emplear más tiempo en dar formación ética a sus estudiantes" (p. 12).

## Conclusiones

Tal como hemos visto en este ensayo, el liderazgo ético es un concepto que está estrechamente relacionado con: a) el buen y recto actuar a favor del bien común; b) el respeto que se le debe a la dignidad de las demás personas; y c) el hecho de proceder de forma íntegra, transparente y con honestidad, ya que no existe forma alguna de acortar el camino, hacer rodeos o buscar un atajo sin caer en la tentación de comenzar a saltarse las reglas, normas y estándares que deben guiar la conducta humana.

Los líderes éticos y auténticos, son personas que se comprometen –en cuerpo, mente y alma– con un determinado propósito u objetivo, en función de lo cual, son individuos que viven cada día de acuerdo con sus valores y principios y que conocen de manera fehaciente –tal como lo destacaba William George, CEO de Medtronic– cuál es el "verdadero norte de su brújula moral" (George, s.f., como se cita en Pandya y Shell, 2007, p. 68).

Los líderes éticos construyen relaciones que son profundas y no sólo circunstanciales, con énfasis, justamente, en la creación de fuertes lazos perdurables con sus colaboradores, relación en la cual la integridad del líder es su carta de presentación. Por lo tanto, si el líder tiene la intención de proclamar ciertos valores, como parte de la misión y visión de la empresa que representa y dirige, la única forma de validarse ante su gente y la sociedad, será mediante la práctica de dichos valores, de tal suerte que su discurso sea plenamente coherente con lo que hace.

En este sentido, de acuerdo con Marco Perles (2000), el "papel del líder es guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados" (p. 5) por igual, ya que ello permitirá establecer una relación de confianza entre el líder y sus colaboradores, factor que influye directamente en la creación de un clima laboral positivo, el cual, a su vez, hace más productiva a la organización, con la posibilidad cierta de entregar a la sociedad donde está inserta la empresa, productos y servicios de calidad. Ello genera, incluso, un claro sentimiento de orgullo por el buen trabajo realizado, lo que constituye un "activo estratégico" según diversos directivos e investigadores (Katzenbach, 2004).

De lo anterior se desprende la urgente necesidad que existe de encontrar nuevas fórmulas, métodos y estrategias educativas, con la

finalidad de formar y educar –de preferencia, a partir de la enseñanza escolar– individuos que no sólo comprendan la importancia de los valores, sino que acepten la obligación moral de actuar en concordancia con ellos.

En tal sentido, el gran desafío futuro es que la educación formal –escolar y universitaria– en conjunto con la formación impartida por las organizaciones, establezca una alianza estratégica de largo plazo que permita obtener como resultado final la formación y desarrollo de personas que actúen en función del ejercicio de un liderazgo ético.

Tal como señala Gentili (2000), la escuela es una “agencia moral” de fundamental importancia, porque es donde se aprenden y se ponen en práctica valores, normas y derechos, en tanto que “la ética institucional en los centros de educación superior es esencial para la enseñanza y transmisión de valores fundamentales” (Colorado y Gairín, 2017, p. 130).

Por su parte, el rol que les cabe a las empresas en la formación de líderes éticos no es menor y así lo sostienen Fulmer et al. (2001), cuando afirman que el “desarrollo de liderazgo, contemplado y manejado como una necesidad estratégica, puede constituir la principal fuente de ventaja competitiva” (p. 79).

Digamos, finalmente, que nunca será suficiente recalcar la gran relevancia del comportamiento ético de quienes son los responsables de dirigir las diversas instituciones y organizaciones de un país, enfocado como un factor clave y relevante del ejercicio del liderazgo. Respecto a lo anterior –y de acuerdo con Pandya y Shell (2007)– “líderes como Herb Kelleher, Mary Kay Ash, James Burke, hicieron de la formación de una cultura corporativa fuerte y ética, parte de la misión” (p. XIX) de sus respectivas empresas, con

un solo propósito: cultivar una cultura corporativa que inspirara y motivara a la gente; al mismo tiempo que enfatizaron la importancia de la honestidad en el diario actuar, especialmente, en tiempos en que dicha virtud, así como la transparencia y el recto actuar no constituyen siempre el camino que siguen todos los líderes.

Lo anterior, queda demostrado, al advertir, cómo un numeroso grupo de CEOs capaces, inteligentes y con grandes habilidades directivas, prefirieron emprender el sendero de los fraudes, las estafas, o bien, el atajo de los retornos desmedidos, asumiendo una serie de riesgos que terminaron por minar y fracturar la estabilidad económica de los mercados del mundo entero, frente a lo cual, las autoridades gubernamentales y políticas fueron incapaces de cumplir de forma adecuada el rol fiscalizador que les correspondía ejercer, a saber: garantizar la seguridad y transparencia de los mercados, y resguardar los intereses de los ciudadanos, clientes y trabajadores.

## Referencias

- Alonso González, M. (2019). Fake News: desinformación en la era de la sociedad de la información. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (45), 29-52. <http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2019.i45.03>
- Ancajima, J. (2013). *Educación, el arma más poderosa del mundo*. Universidad de Piura. <https://udep.edu.pe/hoy/2013/12/educacion-el-arma-mas-poderosa-para-cambiar-el-mundo/>
- Arana, I. (2016). China destapa un fraude piramidal de 7.000 millones de euros. *El Mundo*. [https://www.elmundo.es/internacional/20](https://www.elmundo.es/internacional/2016/05/12/5755d00c-c63d-11e6-8000-001635831000.html)

[16/02/02/56b03e7a22601d84728b461e.html](https://doi.org/10.16888/16/02/02/56b03e7a22601d84728b461e.html)

- Arias, F. G. (2014). *Administración de Capital Humano para el alto desempeño*. Editorial Trillas.
- Balandier, G. (2011). *El desorden: la teoría del caos y las Ciencias Sociales*. Gedisa.
- Becker, G. (1984). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Edit. Alianza Universidad Textos.
- Bruneteau, B. (2006). *El siglo de los genocidios: violencia, masacres y procesos genocidas desde Armenia a Ruanda*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Colorado, S. y Gairín, J. (2017). La ética organizacional en los centros educativos. Análisis de concepciones y prácticas educativas. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 56(1), 127-146.
- Correa-Meneses, J. S., Rodríguez, M., y Pantoja, M. A. (2018). Ethical leadership in organizations: a review of the literature. *AD-minister*, (32), 57-82.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Ciulla, J., Murphy, S. y Price, T. (2005). *The Quest for Moral Leaders. Essays on leadership ethics*. Edward Elgar Publishing
- Delgado Toral, G. (2014). El adiós de un grande: Gary Becker. *Economía Informa*, (387), 88-95.  
<http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/387/06DelgadoToral.pdf>
- Dell’Ariccia, G., Igan, D. y Laeven, L. (2008). *Credit booms and lending standards: Evidence from the subprime mortgage market*. International Monetary Fund.  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08106.pdf>
- Diamond, J. (2019). *Crisis: cómo reaccionan los países en momentos decisivos*. Debate.
- Fulmer, R., Gibbs, P. y Goldsmith, M. (2001). Semillero de líderes. *Trend Management/Sloan Management Review*, 3(3), 79-88.
- Funds Society (2021). *Los 10 fraudes corporativos que sacudieron el mundo financiero*.  
<https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/los-10-fraudes-corporativos-que-sacudieron-el-mundo-financiero>
- Gardner. H. (2008). *Las cinco mentes del futuro*. Paidós Ibérica.
- Gentili, P. (2000). Educación y ciudadanía. La formación ética como desafío político. En P. Gentili (Ed.), *Códigos para la ciudadanía. La formación ética como práctica de la libertad* (pp. 27-52). Santillana.
- Grant, C. (2017). *The contribution of education to economic growth*. K4D Helpdesk Report. Knowledge Evidence and Learning for Development.  
[https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/13117/K4D\\_HDR\\_The%20Contribution%20of%20Education%20to%20Economic%20Growth%20Final.pdf?sequence=206&isAllowed=y](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/13117/K4D_HDR_The%20Contribution%20of%20Education%20to%20Economic%20Growth%20Final.pdf?sequence=206&isAllowed=y)
- Greenspan, A. (2008). *La era de las turbulencias*. Ediciones B.
- Harari, Y. N. (2019). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.



- Harvard College (2021). *Mission, vision & history. The transformative power of a liberal arts and sciences education.* <https://college.harvard.edu/about/mission-vision-history>
- Hodges, C., y Steinholtz, R. (2018). *Ethical Business practice and regulation: a behavioural and values-based approach to compliance and enforcement.* Hart Publishing.
- Janis, I. (1991). Groupthink. In: E, Griffin (Ed.), *A first look at communication theory* (pp. 235-246). McGrawHill. <http://williamwolff.org/wp-content/uploads/2016/01/griffin-groupthink-challenger.pdf>.
- Katzenbach, J. (2004). El orgullo: un activo estratégico. *Gestión*, 9(5), 138-143.
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien o para mal. *Harvard Business Review*, 82(1), 34-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465172>
- Langer, A. (2020). *Why strong leadership skills are more important than ever.* Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/352615>
- López Fdez de Lascoiti, E. (2009). CRACK de 1929: Causas, desarrollo y consecuencias. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho.* (1), 1-16. <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/?p=152#:~:text=El%20crack%20del%2029%2C%20fue,cierr e%20de%20empresas%20y%20bancos.>
- Lotito, F. (2020a). Liderar... nadando en contra de la corriente. *RAN – Revista Academia & Negocios*, 6(1), 85-100. <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2617/2856>
- Lotito, F. (2020b). *Formación, educación y capacitación: armas estratégicas que cambian a un país y al mundo entero.* PAISLOBO.CL. <https://www.paislobo.cl/2020/07/formacion-educacion-y-capacitacion.html>
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2015). *El directivo integral. Una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión.* Universidad Austral de Chile.
- Majluf, N. y Abarca, A. (2019). *Liderazgo efectivo. Centrado en la persona, basado en la influencia y ejercido con sensatez.* El Mercurio.
- Mandela, N. (2013). *El largo camino hacia la libertad.* Editorial Aguilar.
- Marco Perles, G. S. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (5), 1-14.
- Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, (183), 84-88. <https://es.calameo.com/read/00311761615d7b4e1c371>
- Moreno, C. (2010). Liderazgo humanista y acción directiva. *Aprende RH: la revista de los recursos humano y del e-learning*, (29), 78-90.
- Münch, L. G. (2019). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización.* Editorial Trillas.
- Neumann, J. (2013). *Current employees star y S&P suit.* The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323864304578320441712409574>

- Olson, M. H. y Hergenhahn, B. R. (2016). *An introduction to theories of learning*. Psychology Press.
- Oxfam International (2018). *Richest 1 percent bagged 82 percent of wealth created last year – poorest half of humanity got nothing*. <https://www.oxfam.org/en/press-releases/richest-1-percent-bagged-82-percent-wealth-created-last-year-poorest-half-humanity#:~:text=Eighty%20two%20percent%20of%20the,new%20Oxfam%20report%20released%20today>.
- Pandya, M. y Shell, R. (2007). *Liderazgo permanente. Lo que se aprende de los 25 principales líderes empresarios de nuestros tiempos*. Pearson Educación.
- Parra-Penagos, C. y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. 6(2), 131-143. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_duitama/article/view/4602/382\\_1](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/4602/382_1)
- Pérez, J. (2011) ¿Fue previsible la crisis subprime? *Trend Management*, 13(4), 44-50.
- Pérez-López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Deusto.
- Peters, T. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Deusto.
- Picower, B. (2021). *Reading, Writing, and racism: disrupting whiteness in teacher education and in the classroom*. Edición Kindle.
- Piketty, T. (2014). *La crisis del capital en el siglo XXI: crónicas de los años en que el capitalismo se volvió loco*. Siglo Veintiuno Editores.
- Piketty, T. (2015). *El capital en el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Piketty, T. (2020). *Capital e Ideología*. Editorial Grano de Sal.
- Restrepo, J. A. (2020). *5 fraudes financieros que han afectado la economía de América Latina*. Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/5-fraudes-financieros-que-han-afectado-la-economia-de-america-latina>
- Sandel, M.J. (2020). *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?* Penguin Random House Grupo Editorial.
- Spreitzer, G., Cameron, L. y Garret, L. (2017). Alternative work arrangement: two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 473-499. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.
- Stiglitz, J. (2018). *El malestar en la globalización. La antiglobalización en la era de Trump*. Taurus.
- Stiglitz, J. (2019). *People, Power and Profits. Progressive Capitalism for an Age of Discomfort*. W.W. Norton & Company, Inc.
- Strauss, V. (2013). Nelson Mandela on the power of education. <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2013/12/05/nelson-mandelas-famous-quote-on-education/>
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janés Editores.
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Plaza y Janés Editores.

- Viera Torres, T. (2003). El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. *Universidades* (en línea), (26), 37-43.  
<https://www.redalycorg/articulo.oa?id=37302605>.
- Westover, T. (2018). *Una Educación*. Penguin Random House.
- White, M. (2012). *El libro negro de la humanidad. Crónica de las grandes atrocidades de la historia*. Editorial Crítica.
- Wigodski, T. y Santibáñez, X. (2012). Fortaleciendo el gobierno corporativo: responsabilidad penal de la empresa. *Trend Management*, Edición Especial, mayo, 38-44.  
<https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2012/06/Responsabilidad-penal-de-la-empresa-Teodoro-Wigodski-y-Ximena-Santibanez.pdf>