

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo ético: tres perspectivas conceptuales

Trabajo de Grado

Paola Andrea Gómez Álvarez

Bogotá D.C

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo ético: tres perspectivas conceptuales

Trabajo de Grado

Paola Andrea Gómez Álvarez

Tutor:

Gustavo Esguerra Pérez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018

Tabla de Contenido

Glosario	1
Resumen	2
Palabras clave	2
Abstract	3
Keywords	3
1. Introducción	4
2. ¿Qué es liderazgo?	6
3. ¿Qué es liderazgo ético?	8
3.1. Principales perspectivas del liderazgo ético	10
3.1.1. Persona moral y administrador moral.	11
3.1.2. Validación de los comportamientos éticos del líder y análisis de la conducta cívica en las organizaciones.	15
3.1.3. Intercambio Líder-Miembro (LMX) / Efectividad gerencial.....	18
3.1.3.1. Intercambio líder-miembro.	19
3.1.3.2. Efectividad gerencial.	19
4. Discusión	21
5. Conclusiones	23
6. Referencias bibliográficas	25

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Dimensiones del liderazgo ético de Brown, Treviño & Harrison. (2005)	12
<i>Figura 2.</i> Dimensiones del liderazgo ético de Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh. (2014).....	16
<i>Figura 3.</i> Liderazgo ético para Yukl, Mashud, Hassan & Prussia. (2013).	20

Glosario

Comportamiento: El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno. (Perez & Merino, 2010)

Cuestionario: Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin. (Real Academia Española, 2014)

Ética: Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. (Real Academia Española, 2014)

Influencia: Poder, valimiento, autoridad de alguien para con otra u otras personas o para intervenir en un negocio. (Real Academia Española, 2014)

Líder: Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. (Real Academia Española, 2014)

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Real Academia Española, 2014)

Rasgo: Peculiaridad, propiedad o nota distintiva. (Real Academia Española, 2014)

Seguidor: Que sigue algo o a alguien. (Real Academia Española, 2014)

Sociedad: Conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes. Agrupación natural o pactada de personas, organizada para cooperar en la consecución de determinados fines. (Real Academia Española, 2014)

Resumen

Exposición de las tres principales perspectivas conceptuales generadas alrededor del liderazgo ético, comenzando con la discusión sobre la definición de liderazgo, seguido de la exhibición de los principales hallazgos generados a través de los cuestionarios diseñados por cada uno de los postulantes de las teorías expuestas en el presente documento, los cuales se enfocaron en validar rasgos y comportamientos éticos propios de los líderes. Estas investigaciones de tipo empírico se constituirían en la base de estudios posteriores relacionados con el liderazgo ético y la apertura a nuevos campos de exploración. Discusión adicional sobre el rol moral del seguidor.

Palabras clave

Liderazgo, liderazgo ético, ética, líder, seguidor.

Abstract

Exhibition of the three main conceptual perspectives generated around ethical leadership, starting with the discussion about the definition of leadership, followed by the exhibition of the main findings generated through the questionnaires designed by each one of the postulants of the theories exposed in the present document, which focused on validating traits and ethical behavior characteristic of leaders. These empirical investigations would form the basis of later studies related to ethical leadership and the openness to new fields of exploration. Additional discussion on the moral role of the follower.

Keywords

Leadership, ethical leadership, ethics, leader, follower.

1. Introducción

A través de la historia, los seres humanos hemos creado sistemas sociales definidos con propósitos comunes, tareas y jerarquías que interactúan de forma coordinada para la consecución de objetivos; a estos sistemas se les ha denominado “organizaciones”. Cada uno de estos sistemas por lo general está constituido por líderes y seguidores, en el que los líderes tienen como encargo fundamental ejercer control y dirigir en pro del logro, la efectividad y la eficiencia, así como motivar a los colaboradores a través de sus comportamientos y ejemplo en la interacción (Kanungo & Mendonca, 1996).

Es común escuchar sobre el papel que tienen los líderes en la sociedad y cómo estos influyen en las organizaciones; sin embargo, poco se ha hablado del rol ético que cumplen, de los valores y prácticas que mantienen y particularmente, de las expectativas que desencadenan en los seguidores, quienes los perciben como personas y líderes, con determinado grado de desarrollo moral.

Durante los últimos 20 años, el debate sobre los criterios que definen el actuar de los líderes ha impulsado a varios eruditos del campo del liderazgo a preguntarse sobre las motivaciones subyacentes de los mismos a la hora de tomar decisiones, la influencia que tienen en sus seguidores y como éstos aprueban y desaprueban su actuar basados en sus creencias y expectativas. Así mismo, se ha abierto la puerta al análisis de los rasgos inherentes a los líderes, percibidos como necesarios para ser reconocidos como líderes éticos.

Diariamente somos testigos de la influencia de forma directa o indirecta que tienen las decisiones tomadas por aquellos que ejercen un rol de liderazgo sobre nuestra sociedad, desde el jefe de área de una compañía hasta el presidente de una nación, logrará impactar de manera positiva o negativa en la comunidad. Casos recientes de corrupción, violación de derechos humanos, prácticas ambientales indebidas, evasión fiscal, represión cívica y jurídica, entre otros comportamientos que se encuentran fuera de lo que se consideraría perteneciente al marco de las buenas prácticas y/o valores, cuestiona el actuar de miles de organizaciones, tanto en el sector público como en el privado (Greenpeace, 2018), en la política, e incluso en las estructuras eclesíásticas; a la vez que genera controversias sobre la ética e integridad de sus principales líderes

Para realizar un análisis que permita la comprensión sobre el por qué se presentan dichas situaciones y el criterio que siguen las organizaciones y por ende sus líderes para la toma de decisiones; se hace necesario, ampliar las comprensiones que se han estructurado en torno al “liderazgo” y el componente ético que de manera transversal define a los líderes en su labor. El lector se encontrará a lo largo de este documento con una revisión de tres de las principales teorías sobre liderazgo ético. La técnica de revisión bibliográfica de tipo descriptiva se constituyó en la herramienta metodológica seleccionada para llevar a cabo este documento.

Adicionalmente, en comunión con la línea de investigación Liderazgo y Comportamiento Organizacional de la Universidad del Rosario el presente documento busca contribuir con una mayor comprensión del liderazgo ético a partir de algunas de sus teorías; pretendiendo así contribuir con el soporte conceptual para los proyectos adelantados en el campo, específicamente sobre el comportamiento ético de los líderes en las organizaciones.

2. ¿Qué es liderazgo?

Alrededor del liderazgo se han generado un gran número de teorías, siendo plasmadas en un amplio número de libros, artículos y en general, diversos documentos de tipo académico; desarrollados en el marco de investigaciones multidisciplinarias (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl-Bien, 2011; Conger & Kanungo, 1998;) que han contribuido a la elaboración de un sinnúmero de supuestos en torno a este tema; tal y como lo indicó Stodgill (1974) citado en Yukl (2013) “existen tantas definiciones de liderazgo como académicos que han aportado a su conceptualización” (p. 2). Incluso, podría afirmarse que “cada sociedad ha estructurado un concepto y un modelo particular del líder” (Contreras, Barbosa & Piñeros, 2016).

Desde disciplinas como la psicología, la sociología, y la antropología hasta estudios de tipo militar y religioso, han reconocido el liderazgo como un factor crítico en todas las formas de organización. Adicionalmente, es transcendental reconocer la importancia que tiene el liderazgo en los campos de la administración, los negocios y los estudios organizacionales (Bryman, et al., 2011).

Innumerables teorías se han formulado alrededor del liderazgo; sin embargo, llegar a un consenso sobre la definición más apropiada o acertada es casi imposible. Entre las miles de definiciones generadas en torno a este tema, es probable encontrar definiciones como: “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, Javidan, Hanges & Sully de Luque, 2014, p. 17) o “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).

Se debe tener en cuenta, que, así como se han originado muchas investigaciones sobre el liderazgo en una gran cantidad de disciplinas y campos, varios autores han formulado diferentes tipos de análisis. Según Conger & Kanungo (1998) existen de tipo: comportamental y organizacional, individual e interactivo, procesal y estructural (p. 36); por otro lado, Yukl (2013), indica que “el liderazgo se ha definido en términos de rasgos, comportamientos, influencia, patrones de interacción, relaciones de rol, o desde la ocupación de un puesto administrativo” (p. 2) y finalmente Glynn & DeJordi (2008) resumen los niveles de análisis como micro-nivel y macro-nivel, definiendo el primero como aquel que enfoca sus esfuerzos en estudiar los rasgos y comportamientos del individuo, mientras que el análisis macro-nivel centra su estudio en las atribuciones, procesos y resultados del liderazgo. También es importante recalcar, que los tipos de análisis generados en torno al liderazgo son tan variados como su definición.

Al igual que encontramos una gran cantidad de definiciones y tipos de análisis sobre el liderazgo, también se han estudiado a lo largo de la historia numerosos estilos, tales como: autocrático, laissez-faire, carismático, democrático, transformacional, transaccional, efectivo, servicial; entre otros (Gandolfi, Stone & Seth, 2018).

3. ¿Qué es liderazgo ético?

Una revisión de la bibliografía revela que la investigación actual sobre el liderazgo ético se centra en una perspectiva empírica-descriptiva de base occidental. (Eisenbeiss, 2012; Eisenbeiss & Brodbeck, 2014; Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006), enfocándose especialmente en el papel de los líderes en compañías norteamericanas (Martin, Keating, Resick, Szabo, Kwan, & Peng, 2013; Eisenbeiss & Brodbeck, 2014). El tema sobre el liderazgo ético, la moralidad o la ética en los negocios siempre ha estado presente de una forma u otra; sin embargo, Christie (2003) indica que la investigación empírica sobre la ética empresarial tendría sus inicios hace aproximadamente 50 años con el estudio descriptivo del comportamiento ético de los gerentes, realizado por Raymond Baumhart en 1968 y postulado en su libro *An honest profit; what businessmen say about ethics in business*.

Es importante resaltar que el deber de los líderes de inspirar y guiar de manera ética se ha visto opacado por acciones que a la luz de la “conducta normativamente apropiada” (Brown, Treviño & Harrison, 2005) podrían entenderse como poco éticas, teniendo como principales características: la deshonestidad, la injusticia, la falta de empatía y de sentido de responsabilidad e incluso el egocentrismo y el actuar solo en pro del beneficio propio (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014).

Existen diferentes aproximaciones al concepto de liderazgo ético abordadas en los últimos 30 años; en algunas de estas teorías se establecía una especial atención a una característica particular del liderazgo, generando así diferentes postulados sobre estilos de liderazgo; Eisenbeiss

& Brodbeck (2014) citaron algunos ejemplos, tales como: “el liderazgo auténtico (Avolio & Gardner 2005), el liderazgo espiritual (Fry 2003; Reave 2005), el liderazgo servidor (van Dierendonck 2011), o el liderazgo responsable (Doh & Stumpf 2005; Maak & Pless 2006)” (p. 344); por otra parte y siendo no menos importante, el liderazgo transformacional (Bass & Steidlmeier, 1999; Tichy & Devanna, 1986), el cual tendría una profunda influencia en el futuro de la definición del liderazgo ético.

La definición de liderazgo ético más aceptada en la actualidad y sobre la cual se ha basado la investigación de los últimos años, es la expuesta por Brown et al. (2005), la cual menciona:

“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” (p. 120)

Después de años de investigación sobre el liderazgo ético y sus dimensiones, algunos académicos se darían a la tarea de demostrar que, aunque varias características eran universalmente aceptadas como valores éticos, éstas no eran apreciadas de la misma forma. La investigación de Resick, et al., (2006) con base en los datos del Proyecto GLOBE, arrojó los primeros resultados sobre la variabilidad de la apreciación a través de las culturas, definiendo así, la investigación posterior sobre el liderazgo ético y su concepción intercultural.

El bagaje cultural nos ha definido como culturas societarias que comparten rasgos de comportamiento, creencias, valores y prácticas frente a nuestra concepción del mundo, y lo que entendemos como bueno o malo, o aquello que consideramos debe ser juzgado o no.

Gracias a la investigación desarrollada por el equipo del proyecto GLOBE en el año 2004, se encontró que diversas características eran universalmente aceptadas como representativas de un

líder; sin embargo, y sólo hasta después de la investigación realizada por Resick, et al. (2006) documentada en el artículo “*A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership*”, los académicos entenderían la importancia de evaluar los diferentes niveles de aprobación de estos atributos a través de las culturas; si bien, se hallaron similitudes entre países y/o clústeres, también se observaron diferencias marcadas entre lo que percibe una sociedad como ético.

3.1. Principales perspectivas del liderazgo ético

Estudiosos en el tema del liderazgo, como: Michael E. Brown, Linda Treviño, Christian J. Resick, Silke Eisenbeiss, Karianne Kalshoven, y Deanne N. Den Hartog; percibieron la existencia de recursos limitados sobre el estudio del liderazgo ético, y concibieron posteriormente la necesidad de generar nuevo conocimiento a partir del análisis bibliográfico y los estudios empíricos; incluso, algunos de los académicos anteriormente mencionados se atrevieron a generar cuestionarios enfocados en validar los rasgos y los comportamientos éticos de los líderes; sin embargo, siguen siendo pocas las investigaciones generadas en torno al tema; ya que el auge en su estudio no repuntaría hasta mediados de la primera década del siglo XXI.

Diversos tipos de medición han sido creados en pro de obtener un mayor entendimiento sobre las características, rasgos y prácticas que son determinantes para considerar a un líder como ético. Estas mediciones han sido desarrolladas en torno a cuestionarios que miden de forma cualitativa la percepción de sus respondientes en torno al liderazgo ético. A continuación, se hace

una breve descripción de los tres cuestionarios más valorados en la actualidad por los académicos, dado su nivel de confiabilidad en la medición de las rasgos y comportamientos éticos.

3.1.1. Persona moral y administrador moral.

Según Brown et al., (2005) “Los líderes deberían ser una fuente clave de liderazgo hacia sus empleados” y no sólo convertirse en líderes neutrales que no han desarrollado una clara reputación sobre su postura ética (Treviño, Hartman & Brown, 2000); es entonces importante entender que la reputación se basa en dos pilares esenciales: el discernimiento del líder como persona moral y como administrador moral (Ver: Figura 1).

Constituirse como una persona ética no define por sí mismo a un líder, la tarea está en convertirse en modelo para sus seguidores; sin embargo, es claro que antes de transmitir a los demás cualquier actitud o comportamiento, es necesario contar con ciertas características, como por ejemplo: “rasgos (confiabilidad, honestidad e integridad), comportamientos (hacer las cosas correctamente, preocuparse por la gente, ser abierto, contar con una moralidad personal) y por último, en cuanto a la toma de decisiones, el líder debe ser fiel a sus valores, objetivo/justo, preocupado por la sociedad y seguir las reglas de las decisiones éticas” (Treviño et al., 2000, pp. 130-133).

El segundo pilar de la construcción de una reputación ética es el “administrador moral”. Los gerentes tienen el reto de ser modelos éticos a través de la palabra-acción; como líderes están

constantemente bajo el foco de sus empleados y éstos esperan el mayor compromiso por parte de sus dirigentes, incluso tienen perspectivas más altas del actuar de un líder. Los diferentes métodos en los que el líder ético, puede mostrar su código moral, son: convertirse en un modelo de rol a través de la acción visible, promulgar la ética y los valores y finalmente; hacer uso del sistema de recompensa y acción correctiva; esto le permitirá, a los empleados contar con una noción clara de cómo debe actuar (Treviño et al., 2000).

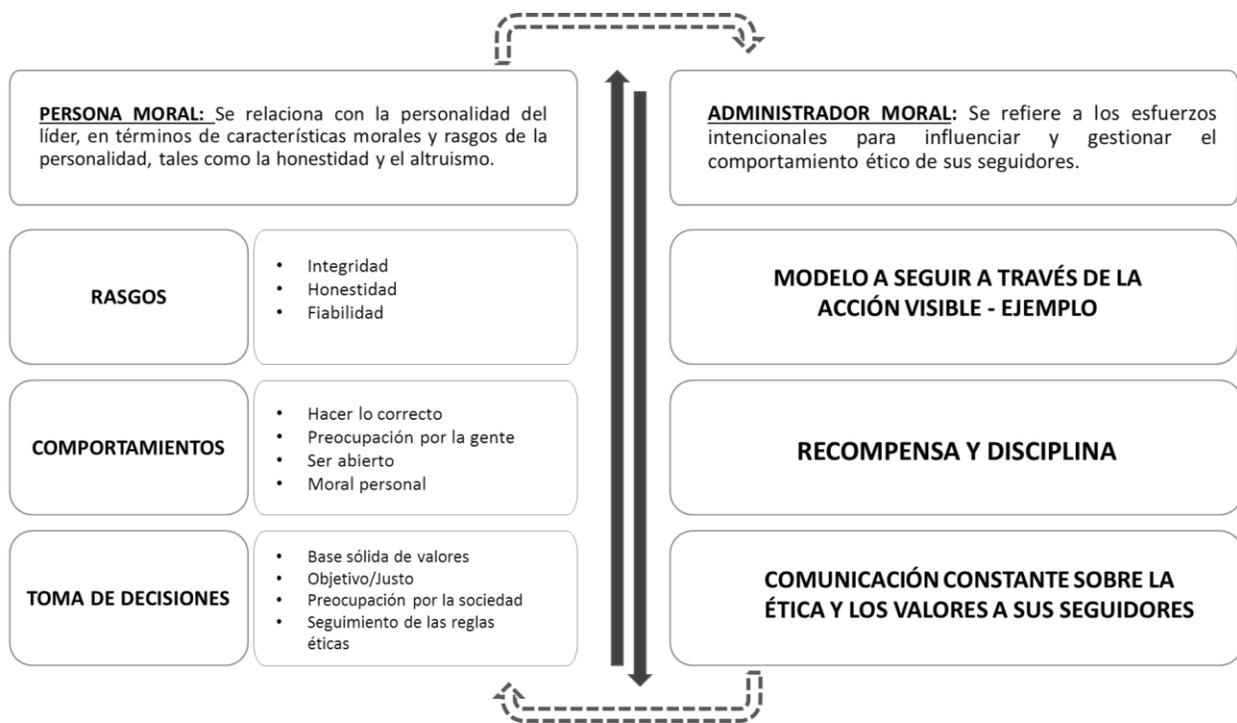


Figura 1. Dimensiones del liderazgo ético de Brown, Treviño & Harrison. (2005)

Fuente: Elaboración propia adaptada del artículo *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing* (Brown et al. 2005)

En el marco de la validación de la teoría propuesta por Treviño et al. (2000), se entrevistaron varios ejecutivos de los cuales se pudo concluir: “el liderazgo ético contribuye al compromiso del empleado, satisfacción, comodidad e incluso diversión” (p.136)

En el artículo *Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, sus autores proponen tomar como base teórica para el entendimiento del liderazgo ético el aprendizaje social, este propone que la conducta de los seguidores viene dada por la influencia de sus líderes; porque más que empleados que deben cumplir con ciertas tareas, son personas que merecen ser tratadas de forma justa y con respeto; un actuar ético por parte del líder propenderá hacia una actitud de reciprocidad por parte del seguidor, acrecentando actitudes del empleado como: una mayor dedicación en el trabajo, la confianza en el líder y la disposición para reportar problemas, los seguidores buscan orientación de “*otros referentes*” o en este caso de sus líderes más cercanos, teniendo especial importancia en el comportamiento ético de toma de decisiones (Trevino 1986, p. 612).

Es por esto, que en pro de validar las características propias del líder ético y los resultados esperados por los seguidores teniendo en cuenta el comportamiento de sus dirigentes, Brown et al. (2005) han diseñado la Escala de Liderazgo Ético (de su término en inglés: *Ethical Leadership Scale (ELS)*).

Para el desarrollo del cuestionario *Ethical Leadership Scale (ELS)* se tomó un total de 10 ítems que sirvieron para el desarrollo de 7 estudios, con un formato de respuesta tipo Likert (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo). En los primeros cuatro se tomaron varias muestras, entre estudiantes de MBA hasta empleados de la rama financiera lo cual permitió concluir que los diez ítems evaluados reflejan significativamente el liderazgo ético. En los estudios 5 y 6, los autores buscaron probar la validez nomológica del liderazgo ético, los resultados indicaron que el ELS se relaciona positivamente con el comportamiento de influencia idealizado; no hubo una relación positiva entre el ELS y las filosofías cínicas de la naturaleza humana y la

conveniencia social, y aunque los resultados enunciados anteriormente fueron importantes para la validación del ELS, según Brown et al., (2005) “estos no fueron suficientes para establecer la utilidad del constructo de liderazgo ético” (p. 127)

En el último estudio, se investiga sobre la habilidad del cuestionario ELS para predecir resultados relevantes, a razón de la comparación con la honestidad, influencia idealizada-conductual y los resultados.

Dentro de los hallazgos, se pudo establecer que los líderes éticos influyen de manera positiva en el comportamiento ético de sus seguidores, su rol como modelo a seguir y el uso de la recompensa como un sistema para hacer responsables a los empleados de sus acciones, demostraría la validez del “*aprendizaje social*” (Brown et al., 2005) como fuerte base teórica en el discernimiento del liderazgo ético.

Los resultados obtenidos del cuestionario ELS, predijeron resultados como la efectividad percibida de los líderes, la satisfacción de los empleados con el trabajo, la voluntad de los empleados de esforzarse más en su trabajo y reportar problemas. Adicionalmente, Brown et al. (2005), concluiría:

“El liderazgo ético surge de una combinación de características y comportamientos que incluyen la demostración de integridad y altos estándares éticos, el tratamiento considerado y justo de los empleados y la responsabilidad de los empleados por la conducta ética” (p. 130)

3.1.2. Validación de los comportamientos éticos del líder y análisis de la conducta cívica en las organizaciones.

Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, (2011) propondrían un cuestionario diseñado con el propósito de validar a través de diferentes estudios, los comportamientos éticos del líder y su relación con otros estilos de liderazgo, evaluando su relación con el liderazgo transformacional y transaccional y con el liderazgo pasivo y autocrático; por otra parte, también buscaron validar la relación del comportamiento ético con las actitudes que surgen de los empleados.

Para el desarrollo del primer estudio los investigadores hicieron una selección de ítems compatibles con el liderazgo ético, sirviéndose de la producción académica existente y las teorías formuladas previamente que pudieran ser consistentes con su búsqueda; junto con entrevistas a gerentes y empleados de compañías holandesas. En total se emplearon 90 características generadas a partir de 3 fuentes: 23 se obtuvieron de los entrevistados, 52 a partir de la revisión bibliográfica, y 15 ítems adicionales fueron formulados por los investigadores.

Después de diferentes procesos de depuración de ítems que pudieran dar lugar a ambigüedad o a malas interpretaciones, se condujo a la construcción del primer estudio compuesto por un total de 38 características, a un total de 243 participantes de los cuales 17 fueron excluidos por no completar el cuestionario. El cuestionario de 46 ítems fue diseñado para medir los comportamientos éticos del liderazgo, con una escala que comenzaba en 1 (muy en desacuerdo) y culminaba en 5 (muy de acuerdo). Finalmente, sólo se emplearon 38 ítems.

Los resultados del primer estudio mostraron que todos los comportamientos éticos del líder estaban correlacionados de forma positiva con el *liderazgo transaccional* y *transformacional*, mientras que el liderazgo pasivo tuvo una relación negativa, la correlación entre el *liderazgo autocrático* y los comportamientos éticos del líder fue insignificante, para la evaluación de la relación de los comportamientos del liderazgo ético con otros estilos de liderazgo, se recurrió al uso de la escala de Liderazgo Carismático en Organizaciones conocida por sus siglas en inglés como CLIO (Charismatic Leadership in Organizations).

Con respecto, a las actitudes de los seguidores hacia los comportamientos éticos, se encontró una fuerte correlación con la efectividad percibida del líder, compuesta por características como: satisfacción hacia el líder, compromiso con el equipo, compromiso organizacional y confianza. Kalshoven et al. (2011) definen las dimensiones del comportamiento del líder ético, de la siguiente manera (Ver. **Figura 2**):



Figura 2. Dimensiones del liderazgo ético de Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh. (2014).

Fuente: Elaboración propia basada en el artículo *Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure* (Kalshoven et al., 2014).

- *Equidad*: no practicar el favoritismo, tratar a los demás de manera correcta e igualitaria y tomar decisiones justas y con principios;
- *integridad*: consistencia de palabras y actos, cumplir las promesas;
- *orientación ética*: comunicar sobre ética, explicar reglas éticas, promover y recompensar la conducta ética;
- *orientación hacia la gente*: atención, respeto y apoyo a los seguidores;
- *Repartición del poder*: permitir que los seguidores expresen su opinión y escuchar sus ideas y preocupaciones;
- *Aclaración de roles*: aclarar responsabilidades, expectativas y metas de desempeño; y
- *Preocupación por la sostenibilidad*: Cuidar el medio ambiente y estimular el reciclaje.

El segundo estudio, busca vincular las dimensiones del liderazgo ético a los resultados y los comportamientos de conducta cívica de los empleados en las organizaciones. Los principales resultados fueron: (1) los comportamientos éticos del líder como: integridad, equidad, repartición del poder, orientación hacia la gente, aclaración de roles y orientación ética están parcialmente relacionados positivamente con el OCB; (2) tan sólo la equidad, la integridad, la orientación hacia la gente y la aclaración de roles están asociados positivamente a la confianza en el líder; (3) todos los comportamientos éticos están relacionados positivamente con la efectividad percibida del *líder*, excepto la equidad y (4) la equidad y la repartición del poder están vinculados parcialmente con la efectividad percibida del *empleado*.

“Los resultados de las 6 hipótesis generadas en el estudio, soportan la multidimensionalidad del liderazgo ético” (Kalshoven et al., 2011, p. 64).

Aunque los investigadores que desarrollaron el cuestionario multidimensional de Liderazgo Ético en el Trabajo (ELW), defienden la utilidad de su herramienta en el cotejo de los principales comportamientos del líder y la medición de la relación entre el liderazgo ético con la conducta cívica en las organizaciones (OCB: “Organizational Citizenship Behavior”), autores como Rorer 1965; Schriesheim & Eisenbach, (1995): cuestionan el uso de múltiples componentes y la redacción de las preguntas generadas, lo cual pudo incidir en el resultado final del análisis (citado en Yukl, 2013, p. 39). Adicionalmente, Yukl (2013), considera que las subescalas de *aclaración de roles*, *poder compartido* y *orientación hacia la gente*, postuladas por Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011), son comportamientos estudiados previamente por décadas en el ámbito del liderazgo; añadiendo que la aclaración de roles está sustentada en la teoría de las tareas centrales del empleado; el poder compartido y la orientación hacia la gente, hacen parte de los comportamientos orientados a las relaciones (Yukl, 2012). Por otro lado, la subescala de *sostenibilidad* “implica problemas sociales, y es sólo uno de los muchos problemas sociales sobre los cuales los líderes podrían elegir para respaldar y apoyar” (Yukl 2013, p. 40).

3.1.3. Intercambio Líder-Miembro (LMX) / Efectividad gerencial.

Después de validar las diferentes mediciones generadas en torno al liderazgo ético, Yukl et al., (2013) se dan a la tarea de desarrollar una nueva herramienta de medición replicando el método de cuestionario, empleado por académicos como Brown et al., (2005) y Kalshoven, Den

Hartog & De Hoogh, (2011), en el paso hacia el hallazgo de los aspectos esenciales del liderazgo ético, independiente de otros tipos de comportamiento del líder. La investigación de Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia (2013), se centra en dos indicadores específicos de influencia en el liderazgo que están bien establecidos en la literatura de comportamiento organizacional, el intercambio líder-miembro (LMX) y la efectividad integral.

3.1.3.1. Intercambio líder-miembro. “La calidad de LMX depende del grado de apoyo emocional e intercambio de recursos valiosos entre un líder y un subordinado” (Yukl et al., 2013, p. 41), una relación plena de intercambio tiene mayor probabilidad de ocurrencia cuando se identifica que el líder cuenta con características como: la confiabilidad, la honestidad, es equitativo y esta genuinamente preocupado acerca del bienestar de sus seguidores.

La investigación sobre las implicaciones del liderazgo ético aún es escasa. Sin embargo, un estudio realizado por Walumbwa et al., 2011 citado en Yukl, 2013, se encontró una fuerte asociación positiva entre el liderazgo ético y el intercambio líder-miembro; adicionalmente, encontró que el intercambio líder-miembro medió parcialmente los efectos del liderazgo ético en las calificaciones de desempeño del subordinado por parte del líder. (p.38)

3.1.3.2. Efectividad gerencial. La efectividad del liderazgo es un constructo multidimensional, pero es un aspecto importante en la influencia del gerente en el desempeño de la unidad de trabajo; varios estudios han encontrado un vínculo positivo entre el liderazgo ético y la efectividad percibida del líder. El liderazgo ético que aumenta la lealtad y la confianza de los seguidores puede resultar en un mayor esfuerzo y dedicación de los seguidores, existe una relación directa entre el liderazgo ético y la disposición de los seguidores (Brown et al., 2005).

Las principales categorías del comportamiento ético del líder que influyen en el desempeño son: *comportamientos orientados a tareas* (por ejemplo, roles claros, metas desafiantes, coordinación, uso eficiente de los recursos), *comportamientos orientados a las relaciones* (por ejemplo, empoderamiento, capacitación, elogio y reconocimiento) y *comportamientos orientados al cambio* (formación de estrategias, mejora del aprendizaje colectivo) (Ver: Figura 3). La influencia del líder sobre el desempeño de la unidad de trabajo también depende en como el/ella equilibra los objetivos de la competencia.



Figura 3. Liderazgo ético para Yukl, Mashud, Hassan & Prussia. (2013).

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación del docente Gustavo Esguerra de la Universidad del Rosario.

Para ser efectivos, los líderes deben demostrar comportamientos de líderes éticos además de comportamientos de líderes orientados a la tarea, las relaciones y el cambio. La medida ELQ desarrollada en este estudio tiene varias ventajas sobre las versiones anteriores. Incluye los tipos clave de comportamientos éticos, no se confunde con otros comportamientos de los líderes, y es

breve y fácil de usar. El ELQ se puede usar junto con otras medidas de comportamiento y habilidades en talleres de retroalimentación para líderes, y se puede adaptar para usarlo como un instrumento de autocontrol.

4. Discusión

A consideración del autor del presente artículo; es importante abrir el debate sobre la responsabilidad casi absoluta que se ha atribuido a los líderes y sus decisiones, y el papel que han asumido los seguidores en todos los ámbitos societarios. Safety (2003) menciona: “Así, la experiencia de las últimas dos décadas revela que las personas se enfrentan a los desafíos del liderazgo, hacen lo correcto, consolidan los valores comunes y promueven el desarrollo humano. El liderazgo ya no es el monopolio de los jefes corporativos, los comandantes del ejército o los políticos. El liderazgo se ha convertido en un negocio de la gente. El liderazgo, en efecto, se está democratizando “.

A menudo, los seguidores adoptan una actitud en la que la mayoría de ellos parecen creer que están actuando moralmente basados en sus creencias y convicciones; sin embargo, ¿los seguidores hacemos lo correcto? ¿Como colectivos tomamos decisiones moralmente éticas? Si nos acercamos al plano nacional, encontraremos eventos como la consulta anticorrupción celebrada el día 26 de agosto de 2018, esta tenía como objetivo decidir democráticamente sobre 7 apartados enfocados en combatir la corrupción en el sector público, pero especialmente, en la rama legislativa

la cual ha sido sacudida por escándalos de corrupción; sin embargo, y pese a las “nobles “ causas suscitadas en esta consulta popular, de un total de 36,4 millones de ciudadanos habilitados para ejercer su derecho al voto, tan solo 11.671.420 personas acudieron a las urnas, hundiendo así el proyecto pues no alcanzaría el umbral necesario para ser aprobado. Para muchas personas sería lógico pensar que la población colombiana votaría sin dudar por una consulta cuyos resultados castigarían la actuación poco ética de sus funcionarios públicos; sin embargo, esto no ocurrió.

Adicionalmente, si el liderazgo es un ejercicio democrático y asociado a la moral de las colectividades, ¿Por qué en Colombia siguen siendo elegidos parlamentarios sobre los cuales recaen acusaciones de corrupción, lavado de activos, participación en parapolítica, entre otros delitos? (EL TIEMPO, 2018). A la vista de un ejercicio del liderazgo poco ético por parte de estos funcionarios públicos ¿Por qué sus seguidores siguen confiando en su rol como legisladores? ¿Acaso es necesario replantear el liderazgo ético como un tema, el cual debe ser abordado en cada institución social? Porque mucho se ha hablado sobre el papel del líder ético en las organizaciones con ánimo de lucro; sin embargo, se está dejando de lado el papel que tienen las familias e incluso las almas mater de promover el actuar ético.

Tal y como lo mencionaría Grint (2011). “el poder del pueblo puede estar en línea con la opinión de la mayoría, pero ¿esto lo hace moral?” (p. 12) Aunque la discusión es mucho más intensa y logra permear el plano de lo ético, con variables como la emotividad y el tipo de liderazgo “carismático” llevado a su expresión más corrupta, considero importante para próximas investigaciones validar el papel de los seguidores, más allá del tipo de liderazgo ejercido sobre estos.

Si bien, se han generado ejemplos de tipo político, las actitudes por parte de los seguidores en cualquier ámbito social reflejan la ambigüedad del plano ético llevado al liderazgo.

5. Conclusiones

Es importante resaltar, que llegar a una comprensión unificada del concepto de liderazgo ético y las características que lo definen, es complejo, partiendo incluso del hecho de que el liderazgo *per se* no ha logrado conciliar a los eruditos en su definición. La revisión bibliográfica desarrollada en el presente trabajo, evidencia que diferentes autores expresan en su postura cualidades y atributos que a su vez se mezclan con el contexto de cada uno, es decir, para algunos autores, el liderazgo ético se encuentra enmarcado en características como: integridad, honestidad, responsabilidad, entre otras y para otros autores el concepto de integridad en sí mismo enmarca y une otras cualidades; también se ha definido el liderazgo ético desde el rol del gerente y la persona moral (Brown et al., 2005).

En este sentido, al realizar la búsqueda conceptual sobre la definición de liderazgo ético, no se evidencian mayores descripciones del concepto en sí, excepto la formulada en los trabajos elaborados por Brown et al. (2005) y Brown & Treviño (2006). En revisiones de otros documentos, la autora del presente artículo encontró una gran cantidad de referencias a la definición generada por los autores anteriormente mencionados, para enmarcar la definición y como se mencionó

anteriormente, se identifican reflexiones con relación a las características que lo definen, profundizando o discutiendo sobre unas u otras.

Se identifica que, como aspecto común entre las posturas, las características de integridad, la equidad y los valores éticos son altamente valorados entre los académicos, en los diversos autores consultados al momento de configurar la definición de “liderazgo ético”; además el trato justo y el actuar como un modelo a seguir, puede determinar la confiabilidad del líder.

Gran parte de los académicos que desarrollaron ejercicios evaluativos de la percepción del liderazgo ético, coincidieron en la necesidad de aplicar los conocimientos generados, en el terreno gerencial (Eisenbeiss, 2012, Resick et al., 2006) y organizacional, con ejercicios como el desarrollo de sistemas de gestión del desempeño y/o programas de liderazgo (Resick et al., 2011, p. 452), particularmente en el adelanto de tareas y/o asignaciones interculturales (Martin et al., 2013, p. 456; Resick et al., 2006) diseñadas con base en los hallazgos expuestos sobre las divergencias culturales de cada sociedad evaluada.

Una de las principales conclusiones generadas es la dicotomía entre los resultados que se generaron a través de los cuestionarios evaluados en el presente artículo, Kalshoven et al. (2011) y Yukl et al. (2013) defendieron su postura frente a la multidimensionalidad del liderazgo ético como base efectiva para la construcción de mediciones más acertadas, mientras que, Brown et al. (2005) validan su modelo unidimensional.

6. Referencias bibliográficas

- Bass, B. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181-217.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Brown, M. and Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.595-616.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Ed.). (2011). *The sage handbook of leadership* (1era ed., pp. 3-9). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Christie, M., Kwon, I., Stoeberl, P., & Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46, 263-287.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations* (1era ed., pp. 36-37). Thousand Oaks, California: Sage.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual* (1era ed., pp. 1-11). Bogotá: Universidad del Rosario.

- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3era ed.) México: Cengage learning.
- Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(12), 791-808. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.03.001.
- Eisenbeiss, S. & Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359. DOI: 10.1007/s10551-013-1740-0.
- EL TIEMPO. (12 de marzo de 2018). Los candidatos cuestionados también lograron curules. *Diario El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/candidatos-cuestionados-que-llegan-al-congreso-2018-192796>.
- Esguerra, G. (No publicada). Liderazgo ético para Yukl, G; Mashud, R.; Hassan, S. & Prussia, G. (2013). Bogotá, Colombia.
- Gandolfi, Stone & Seth (2018) Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Glynn, M., & DeJordy, R. (2008). *Leadership through an Organizational Behavior Lens: A Look at the last Half-Century of Research*. Lectura.
- Greenpeace (2018). *Justicia para las personas y el planeta: Por el fin de la impunidad de las grandes corporaciones*. Madrid, pp. 2-11. Recuperado de: https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/01/justicia_para_las_personas.pdf

- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien, *The sage handbook of leadership* (1era ed., pp. 229-241). Londres: SAGE Publications Ltd.
- House, R., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P. & Sully de Luque, M. (2014). *Strategic leadership across cultures*. (1era ed., pp.1-19) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.007.
- Kanungo, R., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (1st ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Martin, G., Keating, M., Resick, C., Szabo, E., Kwan, H., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 445-461. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.02.004.
- Perez, J., Merino, M. (2010). Comportamiento. En *Definición.de*. Recuperado de: <https://definicion.de/comportamiento/>
- Real Academia Española. (2014). Cuestionario. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=BbG2Jb4>
- Real Academia Española. (2014). Ética. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>

Real Academia Española. (2014). Influencia. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=LXZPs0x>

Real Academia Española. (2014). Líder. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>

Real Academia Española. (2014). Organización. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>

Real Academia Española. (2014). Rasgo. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=VBX16fB>

Real Academia Española. (2014). Seguidor. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=XT7KUjb>

Real Academia Española. (2014). Sociedad. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.).

Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>

Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the

Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. 63(4), 345-359. DOI:

10.1007/s10551-005-3242-1.

Resick, C., Martin, G., Keating, M., Dickson, M., Kwan, H. and Peng, C. (2011). What Ethical

Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of*

Business Ethics, 101, pp.435-457.

Safety, A. (2003). Moral Leadership. Beyond Management and Governance. *Harvard*

International Review. Recuperado de: <http://hir.harvard.edu/article/?a=1165>

- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader* (1st ed.). Nueva York: Jhon Wiley.
- Treviño, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. DOI: 10.5465/amr.1986.4306235.
- Treviño, L., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. DOI: 10.2307/41166057.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., p. 2). Boston: Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. DOI: 10.1177/1548051811429352.