



## **Estudio de Liderazgo Ético y su Relación con los Valores en Profesionales Colombianos**

**Farid Ziade y Carlos Gamboa**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2021**

**Estudio de Liderazgo Ético y su Relación con los Valores en Profesionales Colombianos**

**Farid Ziade y Carlos Gamboa**

**Tutor:**

**Dr. Rodrigo Arturo Zarate Torres**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2021**

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	6
2. Estado del Arte .....	14
3. Marco Teórico .....	21
3.1. Liderazgo.....	21
3.2. Ética.....	23
3.3. Liderazgo Ético .....	25
3.3.1. Dimensión Ética de la Justicia.....	26
3.3.2. Ética de la Crítica .....	27
3.3.3. Ética del Cuidado.....	29
3.4. Los Valores .....	31
4. Metodología .....	34
4.1. Tamaño de la Muestra .....	34
4.2. Cuestionario de Liderazgo Ético o Ethical Leadership Questionnaire .....	35
4.3. Cuestionario de Perfil de Valores Personales .....	37
4.4. Escala Likert.....	39
5. Resultados .....	39
5.1 Análisis Descriptivo.....	40
5.2 Análisis de Correlación Entre las Variables .....	45
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	49
Referencias.....	52
Anexos .....	67

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Clasificación general del liderazgo .....	21
<b>Tabla 2</b> Definiciones del liderazgo .....	22
<b>Tabla 3.</b> Descripción y definición de los 10 valores principales .....	32
<b>Tabla 4.</b> Género de los encuestados .....	40
<b>Tabla 5.</b> Rango de edad de los encuestados .....	40
<b>Tabla 6.</b> Nivel de estudio de los encuestados.....	40
<b>Tabla 7.</b> Situación laboral de los encuestados.....	40
<b>Tabla 8.</b> Sectores donde se desempeñan los encuestados .....	41
<b>Tabla 9.</b> ¿Ha tenido o tiene gente a cargo? .....	41
<b>Tabla 10.</b> Número de personas a cargo de los encuestados .....	41
<b>Tabla 11.</b> Nivel de gerencia de los encuestados.....	41
<b>Tabla 12.</b> Descriptivo de las dimensiones del liderazgo ético .....	42
<b>Tabla 13.</b> Descriptivo del nivel de la ética del cuidado .....	42
<b>Tabla 14.</b> Descriptivo del nivel de la ética de la crítica .....	42
<b>Tabla 15.</b> Descriptivo del nivel de la ética de la justicia.....	43
<b>Tabla 16.</b> Descriptivo de valores principales de Schwartz .....	43
<b>Tabla 17.</b> Relación categórica del liderazgo ético vs media de los valores principales.....	43
<b>Tabla 18.</b> Relación entre los valores principales de Schwarts vs nivel gerencial.....	44
<b>Tabla 19.</b> Prueba de normalidad de las variables.....	46
<b>Tabla 20.</b> Interpretación de la fuerza del coeficiente de correlación .....	47
<b>Tabla 21.</b> Correlación entre liderazgo ético y valores .....	48

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario de Liderazgo Ético o Ethical Leadership Questionnaire .....	67
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario de Perfil de Valores Personales - The Portrait Values Questionnaire, PVQ .....	68

## 1. Introducción

Pertenecemos a un mundo multicultural donde las personas, las organizaciones y los gobiernos están permanentemente conectados en un entorno de acción y reacción, donde los actos que cada uno de estos elementos realiza pueden llegar a impactar a los demás o a todo el entorno político, social, o económico. Desde esta perspectiva, nace la necesidad de contar y educar a profesionales que lideren las empresas y los establecimientos del gobierno con principios éticos y valores.

En las organizaciones y los gobiernos existen organismos encargados de regular las acciones de los gerentes y/o presidentes, en algunos casos, como el de una junta directiva, las actividades de estos organismos pueden ir más allá del control y ser parte activa en la toma de decisiones. Sin embargo, hay momentos en los que las decisiones y los lineamientos de acción son dispuestos por un grupo menor de personas o incluso por una sola que sobresale como líder dentro de la organización. Esta concentración de poder en algunos individuos y la interacción entre las organizaciones, personas y gobiernos le da mayor relevancia a las acciones y decisiones de los líderes, siendo aquí donde la conexión entre los valores, la ética y un buen liderazgo se hace necesaria (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019).

La importancia de los líderes y el efecto de sus acciones y decisiones puede parecer irrelevante y lejana. Por esta razón, se presenta una retrospectiva de algunos personajes que han marcado la historia, cuyas decisiones están bastante alejadas de lo ético y con una clara priorización de valores como el hedonismo y el poder. Para empezar, es necesario ubicarse a principios de la década de 1990, cuando Bernard Lawrence "Bernie" Madoff, siendo presidente de Nasdaq, cambiaba la historia del mercado financiero mundial y se alzaba como uno de los pioneros del comercio financiero electrónico. 17 años después, Bernie Madoff es sentenciado a

150 años de prisión por liderar uno de los mayores fraudes financieros de los Estados Unidos de América, ejecutando el esquema Ponzi, mediante el cual se depositaban todos los fondos de los clientes en una sola cuenta bancaria. Cuando los inversionistas deseaban redimir sus inversiones, Maddoff financiaba los pagos, atrayendo nuevos inversores y capital, habiendo ganado su confianza a través de una reputación de altos rendimientos y de una imagen de exclusividad. Todo esto estaba soportado en informes comerciales de rendimientos financieros falsos que el mismo Madoff ordenaba para cada cliente. A finales de 2008, cuando el mercado financiero se redujo bruscamente, el esquema no se pudo mantener. Se estima que el fraude Madoff ascendió a \$64.8 mil millones de dólares, basado en los estados de cuenta del fondo para los 4.800 clientes de Madoff al 30 de noviembre de 2008 (Stolowy et al., 2014).

En segundo lugar, está la historia de Enron, una de las mayores empresas de energía del mundo, que en diciembre de 2001 se declaraba en banca rota bajo la dirección ejecutiva de Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, este último, habiéndose graduado con honores de Harvard en su promoción de MBA y renunciado solo meses antes al cargo de director financiero de la compañía. Las investigaciones acerca del colapso de Enron determinaron como resultado una gran cantidad de prácticas ilegales y comportamiento inmoral entre los directivos, que no solo tenían conocimiento de los hechos, sino que también dieron su beneplácito a que estos sucedieran. En este caso, también se detectaron deficiencias fundamentales en la estructura de la organización y en las autoridades de control que deberían regular y vigilar estos comportamientos (Seeger & Ulmer, 2003). Lo sucedido con Enron sigue siendo considerado el mayor fraude financiero de la historia, en el que desaparecieron \$63.000 millones de dólares de capitalización del mercado, además de que 20.600 empleados de Enron terminaron perdiendo

dos tercios de sus activos pensionales que tenían invertidos en acciones de la empresa (Darcy, 2010).

Los ejemplos anteriores no están muy alejados de la realidad de Latinoamérica y en general de los países en vía de desarrollo, donde los escándalos corporativos, la corrupción y el fraude son constantes y están más asociados con las empresas del estado y la actuación antiética de sus directivos. Esto se hace evidente al revisar un artículo del Foro Económico Mundial, en el cual se muestra que la corrupción le cuesta al mundo 3.6 trillones de dólares cada año (Johnson, 2018). Para Transparencia Internacional (2020), la corrupción es la búsqueda de beneficios personales sin importar el detrimento del interés colectivo por medio del abuso y concentración del poder; esta definición es de suma importancia porque enmarca nuevamente la relevancia y el papel protagónico de los líderes en las organizaciones y los gobiernos, ya que en ellos recae o se concentra el poder y la toma de decisiones.

En Colombia, la corrupción se ha convertido en parte inherente de la vida de sus ciudadanos, basta con revisar un periódico o noticiero nacional para encontrarse con un nuevo caso. Los líderes y directivos corruptos del país anualmente buscan apropiarse de casi 50 billones de pesos de las regalías del presupuesto destinado a la salud, saneamiento y educación de la población en los municipios, alcaldías y gobernaciones del país (Contraloría General de la República, 2018). Al revisar los números compartidos por Transparencia por Colombia (2019), solamente entre el 2016 y 2018 se pusieron en juego un total de 17.9 billones de pesos en 207 hechos de corrupción. En el sector privado, como ejemplo de un liderazgo corrupto, está el caso de Interbolsa, donde la empresa y sus directivos fueron señalados de realizar actos de corrupción y fraude, terminando afectadas empresas y miles de accionistas. Interbolsa, que en ese momento era la empresa corredora de bolsa más importante del mercado bursátil en Colombia, incumplió



el pago de obligaciones de los “repo” (préstamo con garantía prendaria de acciones), colocados en Fabricato (Tito-Añamuro, 2015).

Los casos anteriormente mencionados son solo algunos de muchos hechos de corrupción y fraudes en los últimos años, tanto así que el "escándalo ético" se ha convertido en palabras de moda que dominan los ciclos de noticias, causando un frenesí mundial (Benevene et al., 2018; O'Keefe, Peach, & Messervey, 2019; Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2019). De hecho, algunas de las mayores organizaciones internacionales han sido recientemente objeto de escrutinio debido al cuestionable comportamiento ético de sus dirigentes (DeConinck, 2015). Ya sea por la violación de la privacidad de Facebook, el escándalo de soborno y malversación de Samsung, o las acusaciones de acoso de Uber, en la mayoría de las ocasiones, los líderes de estas organizaciones son la causa de estos escandalosos titulares (Hansen et al, 2013).

Pero no todo son malas noticias. En la historia de la humanidad, también existen líderes que en la toma de decisiones y en sus acciones tienen como prioridad valores como la benevolencia, la ética y el bien colectivo sobre el personal. Dentro de este tipo de líderes encontramos a Nelson Mandela, quien soportó 27 años de duro encierro y desde su activismo se convirtió en un líder inspirador, caracterizado por su capacidad de perdonar, reconocer con humildad los errores ajenos y enfrentar con paciencia fracasos y dificultades. Mandela fue también un gran negociador y un personaje con una inmensa empatía, todo esto, le permitió convertirse en presidente de Sudáfrica y alcanzar los acuerdos de igualdad entre razas (O'Fallon, 2012). El liderazgo de Mandela ha trascendido e incluso hoy sigue siendo referencia en la lucha de las comunidades afroamericanas por la igualdad.

Otros personajes importantes de la historia que han impactado positivamente a la humanidad siendo fieles a su ética y valores, fueron Martin Luther King y Winston Churchill.

Luther King nos enseñó que el compromiso total hacia una causa es esencial para lograr el éxito y que los sacrificios, por más difíciles que sean, son necesarios y hacen parte del camino para alcanzarlo. Winston Churchill, presentado popularmente como una persona terca, obstinada, con innumerables manías y extrañas costumbres, es reconocido como uno de los mejores líderes de la historia, siempre positivo y optimista, ya que tuvo la fuerza para inspirar, motivar y mantener la moral de todo un país durante la segunda guerra mundial (EAE Business School, 2020).

A nivel empresarial se puede resaltar la figura de Steve Jobs, un líder emprendedor y genio reconocido de la tecnología, quien, junto con Steve Wozniak, creó el computador personal y cambió para siempre nuestra forma de relacionarnos con la música, el internet y con el mundo en general. Jobs era reconocido como un líder implacable, poco carismático pero cercano, perfeccionista en todos los actos de su vida personal y profesional, enfocado y apasionado por alcanzar los objetivos. Desde su ética, Jobs consideraba que las ganancias de la empresa eran resultado de hacer las cosas bien, y nunca permitió que el afán de ganancias a corto plazo disminuyera la calidad de sus productos (Maestre, 2012).

Es claro entonces, al revisar ambos extremos del espectro, que hay ciertas características en el estilo de liderazgo, ética y valores que generan una total y completa diferencia en los resultados, enfoque y futuro de los líderes. Esto ha generado que los gerentes e investigadores pongan especial atención en la gestión ética de las empresas (Brown & Trevino, 2005). De acuerdo con Mihelic, Lipicnik & Tekavic (2010) en su trabajo *Liderazgo Ético*, los dirigentes deben ser una referencia ética fundamental para los empleados y al mismo tiempo, deben ser los responsables del desarrollo moral de una organización.

La ética desde su concepción podría considerarse como algo privado, un asunto confidencial que una persona y su conciencia comparten. También, que esta es irrelevante en la

forma como se actúa y se alcanzan los objetivos personales y/o corporativos (siempre que estos sean legales), lo que puede llevar a afirmar que la ética no tiene nada que ver con la gestión. Este último concepto no podría estar más alejado de la realidad, ya que la ética tiene mucho, si no todo que ver con la gestión y el liderazgo. De hecho, el comportamiento de los directivos en sus roles de liderazgo y sus normas de conducta son parte crucial en el desarrollo y definición del clima y la cultura empresarial.

Para explicar la importancia de lo mencionado, se hará uso de la teoría del aprendizaje social, la cual dice que los empleados tienden a emular los comportamientos de sus superiores o jefes, ya que son vistos como modelos de conducta (Bandura, 1977; Bandura, 1986), más aún, si los comportamientos de los líderes son premiados o castigados dentro del ambiente laboral (Mayer et al. 2009). Esto significa que en organizaciones donde la corrupción de sus líderes es premiada con ascensos, aumentos de salarios o simplemente ignorada a favor de beneficios económicos para la empresa, los empleados tendrán la tendencia a utilizar estos mismos actos corruptos como medio de crecimiento o camino al éxito. Lo anterior genera la necesidad de que se hagan cambios en la cultura de las organizaciones tomando la ética y los valores como base del liderazgo.

Al revisar un conjunto de investigaciones relacionadas con el objetivo del estudio, se encontró que los comportamientos no éticos se pueden prevenir a través del correcto ejercicio del liderazgo y el empleo de adecuados sistemas de recompensa (Trevino, 1986; Trevino et al 1999; Brown et al, 2005). También, que existe una relación positiva entre el liderazgo ético, el clima laboral, el desempeño de los empleados y la efectividad de los líderes (Engelbrecht, Wolmarans & Mahembe, 2017; Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017).

Un estudio reciente demostró una relación negativa entre el liderazgo ético y la corrupción en las organizaciones públicas (Bashir & Hassan, 2019), lo cual evidencia la necesidad de potenciar, aplicar y continuar la investigación del liderazgo ético como herramienta para combatir la corrupción y desarrollar líderes éticos para las organizaciones y la sociedad.

Una vez establecida la necesidad de la ética en el liderazgo y más específicamente del liderazgo ético, se hace necesario entender la importancia de los valores por medio de la definición de tres características específicas: primera, que estos sirven como criterios o estándares, ya que guían a los individuos en la evaluación o selección de una decisión o acción; segunda, que los valores cuentan con un orden de prioridad en todas las personas; y tercera, que la prioridad relativa que cada individuo le da a cada uno de los valores en su vida sirven como compás o guía de sus acciones (Schwartz, 2012).

La importancia de los valores y más específicamente su relación con diferentes estilos de liderazgo, ha sido ampliamente estudiada, encontrando como principales resultados, la influencia que los valores y el comportamiento de los líderes tienen sobre las culturas organizacionales para que sean responsables y éticas. A su vez, el desarrollo del liderazgo ético socialmente sostenible es una función de los valores (Blakeley & Higgs, 2014).

Hasta ahora se han desarrollado tres temas claves: el primero de ellos hace referencia a los efectos y consecuencias que los líderes y sus estilos o tipos de liderazgo pueden tener en la sociedad, empresas e historia, el segundo, el papel del liderazgo ético y sus efectos positivos en la eficiencia de los líderes, el desempeño de los empleados y la reducción de conductas no éticas y finalmente, la importancia de los valores y cómo su priorización en los individuos sirve de guía para la toma de decisiones. Al analizar estos tres temas, se hace evidente la importancia de entender la relación entre el liderazgo ético y los valores, ya que de existir, esta serviría no

solamente como un estilo de liderazgo que ayude a la gestión eficiente de personal y recursos en las organizaciones con un enfoque ético, sino también como una herramienta que permita y ayude al desarrollo de líderes éticos para la sociedad, por medio de la priorización de valores como la benevolencia, la tradición y el universalismo. Es por ello que se hace necesario investigar ¿cuál es el efecto del liderazgo ético sobre la priorización de los valores, como herramienta para el desarrollo de los profesionales éticos en roles de liderazgo dentro de las organizaciones y la sociedad?

El desarrollo de la presente investigación parte del planteamiento inicial de tres hipótesis. Primera, que existe una relación entre el liderazgo ético y los valores, más específicamente entre las dimensiones éticas de la justicia, cuidado y crítica y los diez valores principales de Schwartz. Segunda, identificar que los profesionales con una alta medida de liderazgo ético, en su dimensión de ética del cuidado, se caractericen por priorizar los valores de benevolencia, tradición y universalismo, ya que la ética del cuidado está directamente orientada a la compasión y se preocupa por cómo las decisiones y las acciones pueden afectar a los demás, adicionalmente, impulsa a proteger y entender las realidades socioculturales. Finalmente, se espera encontrar tendencias en las encuestas, que relacionen un bajo nivel de la dimensión ética de la justicia con una priorización de valores como el hedonismo, poder y estimulación, que son considerados valores individualistas.

El objetivo principal de esta investigación es demostrar la existencia de una relación entre el liderazgo ético y la priorización de valores como herramienta para el desarrollo de líderes éticos en sus diversos roles profesionales al interior de las organizaciones y la sociedad. En el proceso de ejecución de este objetivo se hace necesario establecer los fundamentos del liderazgo ético y los valores desde las perspectivas de Lyse Langlois y Shalom H. Schwartz.

Posteriormente, identificar los niveles del liderazgo ético en sus tres dimensiones y la priorización de los valores en los profesionales colombianos. Para terminar, se hace un análisis estadístico de los datos obtenidos que permita evaluar la relación entre estos.

## **2. Estado del Arte**

Son múltiples las investigaciones en las que se ha estudiado la relación entre el liderazgo y los valores. Bass y Stogdill (1990) en su libro *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, un compendio de 7.500 estudios de liderazgo, resaltan la importancia y la necesidad de los valores en el comportamiento de los líderes, donde valores como la integridad, credibilidad y honestidad, son asociados a líderes efectivos. De este libro también tomamos el trabajo realizado por England y Lee (1974) que determinan, en seis aspectos, la influencia de los valores del respeto y la bondad, en la eficiencia de los líderes. Estos seis aspectos son: la percepción con la que ven y afrontan las situaciones y los problemas; la toma de decisiones y acciones en la resolución de los problemas; la forma como ven y se asocian con otras personas o grupos dentro de la organización; la percepción de éxito personal y organizacional, así como el medio para alcanzarlo; la determinación de si un comportamiento es ético, o no; y, la medida de cómo se acepta o se resiste a las presiones o metas de la organización (Bass y Stogdill, 1990).

Bandura (1977) y Bandura (1986), en el planteamiento de la teoría del aprendizaje social proporciona antecedentes y resultados del liderazgo ético. En este se establece que los líderes desde su atractivo y credibilidad generan que sus seguidores quieran emularlos, convirtiéndolos en fuente de orientación e influencia. Lo anterior es posible cuando se priorizan los valores de la confianza, el cariño y el trato justo a los demás, lo que acerca y genera especial atracción de sus seguidores.

Otros autores plantean cómo la percepción de las características éticas de los líderes predice la eficacia percibida de los mismos. En esta teoría, la percepción de los valores de la honestidad, la integridad y la fiabilidad de un líder está directamente relacionada con la percepción que pueden tener los seguidores de la eficacia de un líder (Kirkpatrick & Locke, 1999; Kouzes & Posner, 1993; Den Hartog et al., 1999).

Akaah y Daulatram, en un primer estudio empírico, examinan la influencia de los valores personales y organizacionales en el comportamiento ético de una muestra de 407 profesionales del área de marketing. Los investigadores encontraron una relación estrecha entre los valores organizacionales de servicio, productividad y liderazgo, con el comportamiento ético de los profesionales (1994).

Sarros y Santora (2001), en su estudio *Leaders and Values: a cross-cultural study*, analizan los valores que están más asociados al liderazgo en una muestra aleatoria de 181 ejecutivos de las principales compañías en Australia. Para este estudio los investigadores desarrollaron la encuesta *Leadership and Values Survey*, a partir de las encuestas *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, que califica diferentes estilos de liderazgo, y, *Schwartz Questionnaire Survey (SVS)* desarrollada por Schwartz (1992), que evalúa la orientación de los líderes hacia ciertos valores. Los resultados obtenidos por los investigadores son comparados con un estudio previo realizado por Ralston et al. (1997), que estudia el impacto de la ideología económica y cultura nacional sobre los valores individuales de 210 gerentes en Japón, 225 en China, 197 en Rusia y 223 de Estados Unidos. Las conclusiones más sobresalientes de estas dos investigaciones son que los gerentes que están más asociados a un liderazgo transformacional se caracterizan por priorizar los valores de la benevolencia y honestidad. Adicionalmente, un

entendimiento y coordinación de diferentes valores culturales puede llegar a ser una estrategia beneficiosa dentro de las organizaciones (Sarros y Santora, 2001; Ralston et al. 1997).

Trevino, Brown y Hartan, en su trabajo *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*, realizaron entrevistas a altos ejecutivos en los Estados Unidos, y encontraron relación entre los valores y liderazgo ético, así como, la percepción de ser visto como un líder ético al representar valores como la honestidad, confiabilidad, sinceridad e integridad (2003).

Hood estudió la relación entre estilos de liderazgo, las prácticas éticas en las organizaciones y los valores de 382 directores ejecutivos en los Estados Unidos. Los instrumentos utilizados por Hood medían la importancia de 14 valores basados en la moralidad (perdón, cortesía, ayuda, afecto y responsabilidad), la sociedad (libertad, igualdad y un mundo en paz), los valores personales (honestidad, autoestima, coraje y amplitud de miras), y los valores basados en la competencia (lógica y competencia). Los estilos de liderazgo evaluados desde sus dimensiones fueron: el liderazgo transformacional, con las dimensiones de carisma, inspiración, consideración individual y estimulación intelectual; el liderazgo transaccional, con las dimensiones de recompensa contingente y administración por excepción; y finalmente el liderazgo de *Laissez-faire*, que se describe como extremadamente pasivo y puede estar más relacionado con la falta de liderazgo. La orientación ética fue medida por medio de dos variables en las que se preguntaba a los encuestados si sus organizaciones tenían posturas hacia una política ética formal y programas de formación en los que se diera valor a la diversidad. Los resultados de este estudio mostraron que los valores sociales y morales se relacionan directamente con prácticas éticas. Esto está asociado a que los líderes que exhiben estos valores tienen una mayor tendencia a fomentar prácticas éticas dentro de sus organizaciones. También,



se encontró una relación significativa entre los valores personales y la formalización de la ética; esta relación habla del comportamiento íntegro de los miembros de la organización en su vida empresarial. Finalmente, Hood hace referencia a la capacidad de los líderes para definir y comunicar de manera eficaz la visión de las organizaciones basada en valores, y cómo utilizar el poder de manera eficaz hace parte y es un papel fundamental en la aplicación de prácticas éticas (2003).

Engelbrecht et al. desarrollaron un modelo teórico que explica la relación entre el clima ético, el liderazgo transformacional y los valores, en el contexto empresarial sudafricano. Los resultados de su investigación revelaron que el valor del altruismo tiene un efecto positivo en el liderazgo transformacional y en el clima ético; adicionalmente resaltan la importancia de líderes éticos y cómo ellos, son los responsables de desarrollar un ambiente ético dentro de sus organizaciones (2005).

En 2005, Brown, Treviño, y Harrison desarrollan el instrumento *Escala de Liderazgo Ético* (ELS, por sus siglas en inglés), para medir la percepción del liderazgo ético. Este es ampliamente probado y estudiado, validando las diferentes dimensiones del liderazgo ético. Los investigadores concluyen que el liderazgo ético de los supervisores está "positivamente asociado, aunque empíricamente distinto, con la consideración del líder, la justicia interaccional, la honestidad del líder, así como con la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional" (Brown, Treviño y Harrison, 2005, p. 117).

Hoogh y Den Hartog en su estudio *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*, resaltan la importancia del comportamiento ético de los líderes en las organizaciones y cómo los comportamientos antiéticos de los gerentes pueden tener costosas

consecuencias para la organización. Los investigadores señalaron que las organizaciones deben considerar en la selección de directivos, profesionales que presenten valores como la integridad, el universalismo y que actúen de forma ética. De Hoogh y Den Hartog concluyeron que cuando el liderazgo se percibe como ético, la dirección de alto nivel se percibe como más eficaz y los subordinados expresan un mayor optimismo sobre el potencial futuro de la organización (2008).

Kalshoven et al. desarrollaron el instrumento *Medición del Liderazgo Ético en el Trabajo (ELW)*. Esta es una medida multidimensional que proporciona una visión adicional sobre los antecedentes y las consecuencias de los líderes que son éticos. El ELW mide siete comportamientos éticos de los líderes: equidad, integridad, orientación ética, orientación a las personas, reparto de poder, clarificación de roles y preocupación por la sostenibilidad. Con los estudios posteriores, Kalshoven et al. demostraron relaciones positivas entre el liderazgo ético y la eficacia del líder, mostrando una contribución significativa de los comportamientos de liderazgo ético y la satisfacción de los empleados, el compromiso y la eficacia del líder y de los seguidores (2011).

En el estudio *Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles* realizado por Yasir & Mohamad, se resalta cómo desde un enfoque de liderazgo ético, se garantiza la aplicación de valores y moralidad en el comportamiento de los líderes y en las prácticas generales dentro de las organizaciones. En este trabajo se hace énfasis en cómo los valores de la honestidad y la justicia mejoran la comunicación y la influencia del líder con sus seguidores. Los investigadores reconocen el liderazgo ético como una corriente autónoma dentro del liderazgo y la importancia de continuar realizando más estudios que permitan evaluar los efectos del liderazgo ético en las

organizaciones públicas que ayuden a reducir las decisiones o acciones que se puedan considerar antiéticas o no morales (2016).

En Latinoamérica se reconoce la investigación realizada por Nader y Solano, en la que se analiza la influencia que ejercen los valores del líder en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El estudio permitió encontrar que los valores de autotrascendencia y apertura al cambio predicen el estilo de liderazgo transformacional; estos son líderes que trascienden sus intereses personales en función de los colectivos y tienen una mayor valoración de la independencia de las acciones y los pensamientos. Por otro lado, encontraron que el liderazgo transaccional puede ser determinado por los valores relacionados con la autopromoción que identifican a personas que priorizan sus propios intereses (2007).

En Colombia, haciendo un recorrido por los artículos académicos de investigación relacionados con el liderazgo ético y los valores, encontramos una investigación de Paez y Salgado (2016), llamada *When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia*, en la que se realiza un análisis a una muestra de 124 gerentes y 248 subordinados, con el propósito de estudiar el liderazgo ético y la ciudadanía organizativa por medio de la satisfacción laboral de los subordinados. En este se encontró, usando 3 dimensiones culturales, que los subordinados en Colombia están más dispuestos a seguir los ejemplos éticos de sus líderes como un medio que les permita reforzar su pertenencia al grupo.

En el 2018, se realiza una revisión de la literatura del liderazgo ético haciendo uso del software web *Tree of Science*, que en español significa árbol de la ciencia, en el cual fueron tenidos en cuenta 119 artículos para dicha investigación, de modo que se identificaron 4 tendencias. La individual, que se enfoca en los aspectos, rasgos o estilos de liderazgo del líder; la grupal, que trata sobre la relación e interacción de los seguidores y el líder; la organizacional,

que se encarga de estudiar los efectos del liderazgo ético en la cultura y clima organizacional; y finalmente la contextual, encargada de analizar las relaciones del líder ético con la sociedad, la cultura e interesados externos. Como resultado, se encontró que el 24% de los artículos está enfocado en la tendencia individual, 43% en la grupal, 26% en la organizacional y 8% en la contextual. En pocas palabras, la mayor parte de las investigaciones del liderazgo ético se han enfocado en analizar la relación e interacción de los líderes y sus seguidores, y los consecuentes efectos de esta (Correa, Rodríguez, & Pantoja, 2018), lo que demuestra la necesidad de continuar investigando el liderazgo ético desde su aspecto individual y contextual.

En el estudio realizado por Prada, Zarate y Rey, se analiza la relación entre las características del liderazgo y los valores, por medio de los instrumentos *Leadership practices inventory* de Kouzes y Posne y *Values administrator* de Scheller. Estos fueron aplicados a 400 personas pertenecientes a empresas Pymes, teniendo como resultado que no existe una correlación entre el comportamiento del líder y los valores. En la investigación también se identificaron los valores de la honestidad, la espiritualidad y el logro como los preferidos por los líderes; y la riqueza, la variedad y el prestigio como los menos preferidos (2020).

Como se puede observar en los artículos mencionados en los párrafos anteriores y al realizar un análisis cuidadoso de la literatura actual, se encontró que son muy pocas las investigaciones que se enfocan en la relación directa entre el liderazgo ético y los valores de los individuos. En el ámbito colombiano, la disponibilidad de información e investigaciones son aún menores en lo que respecta a la relación del comportamiento desde un liderazgo ético basado en valores.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Liderazgo

Con el fin entender el concepto de liderazgo se llevó a cabo una revisión de su significado para múltiples autores. Para Bennis (1959), el liderazgo es el proceso mediante el cual se logra que los subordinados demuestren un comportamiento deseado por un agente o persona que ha influido en ellos. Por otro lado, Fiedler (1967) lo define como la capacidad de direccionar y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo, o simplemente, el proceso en el cual se influencia a un grupo organizado para alcanzar una meta conjunta (Hughes, Ginnett & Curphy, 2015). Como estas, muchas definiciones existen sin que una tenga más validez que otra, lo importante es entender que el liderazgo está afectado por múltiples factores y perspectivas (Hughes et al., 2015). De hecho, se argumenta que tratar de encontrar o limitar la definición de liderazgo es un ejercicio sin sentido, y que al final, la correcta concepción de este depende de los aspectos que sean de interés (Bass, 2000; Bass, 2008).

Ampliando lo anterior, se utiliza el estudio realizado por Bass, donde se consideran múltiples clasificaciones generales de este concepto, las cuales se presentan a continuación (1981):

**Tabla 1** *Clasificación general del liderazgo*

Liderazgo como el centro de los procesos del grupo: en este caso el líder sería el núcleo de las tendencias o el que ejerce el control sobre los procesos que se desarrollan en el grupo.
Liderazgo como la personalidad que tiene un líder y sus efectos: es decir, el estudio de los rasgos de personalidad que tiene un verdadero líder y que explicarían qué personas son más idóneas para el ejercicio del liderazgo.
Liderazgo como el arte de persuadir a otros.
Liderazgo como un ejercicio de influencia que entraña un cambio de conducta en los miembros del grupo y que sirve para conseguir una serie de objetivos.
Liderazgo como conducta o comportamiento.
Liderazgo como una relación de poder, diferenciando al líder del resto de los miembros del grupo.

Liderazgo como instrumento para conseguir una serie de metas o propósitos.
Liderazgo como un efecto emergente de interacción, ya que no se concibe como la causa o control de la acción del grupo, sino como un efecto de ello.
Liderazgo como rol diferenciado, en el que cada miembro de la sociedad ocupa un estatus en la comunidad u organización.
Liderazgo como la iniciación de una estructura que interacciona dentro de una organización.

Fuente: Adaptado de Bass, 1981 en Unda, 2013.

En el libro *Liderazgo en las Organizaciones*, Yulk realizó un compendio de algunas de las definiciones más representativas del liderazgo (Pág. 3, 2008).

**Tabla 2** *Definiciones del liderazgo*

<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
El liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.	Hemphill & Coons, 1957: 7
El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.	Katz & Kahn, 1978: 528
El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.	Burns, 1978: 18
El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.	Smirchch & Morgan, 1982: 258
El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.	Rauch & Behling, 1984: 46
El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen cosas.	Richards & Engle, 1986: 206
El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.	Jacobs & Jaques, 1990: 281
El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.	Schein, 1992: 2
El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.	Drath & Palus, 1994: 4
El liderazgo es la capacidad del individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.	House et al., 1999: 184

Fuente: Yulk, 2008, pág. 3, modificado por los autores.

El concepto atribuido al liderazgo por Goleman en su artículo *¿What Makes a Leader?*, parece un acercamiento adecuado para entenderlo ya que lo aborda desde ciertas características que debe tener el líder para actuar ante distintas situaciones. Estas características son la

autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social. Desde la autoconciencia o también llamada “conócete a ti mismo”, un líder identifica y comprende sus propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos, esto le permite un mayor grado de sinceridad consigo mismo, con los demás y a tener una mejor concepción de sus objetivos y valores que son la base fundamental en la toma de decisiones (2004).

Con la autogestión o autorregulación, el líder mantiene una continua conversación interior que le permite gestionar los impulsos biológicos que determinan sus emociones. Con esta característica los líderes reaccionan con serenidad ante ciertas circunstancias reprimiendo deseos impulsivos. Con la autogestión los líderes crean entornos de confianza e imparcialidad, lo que disminuye los conflictos y aumenta la productividad de los equipos, la autorregulación en la toma de decisiones está asociada al valor y a la defensa de la integridad. Con un alto grado de empatía, los líderes tienen la capacidad de comprender todos los puntos de vista de sus subordinados en el proceso de toma de decisiones; esta característica se asocia a líderes en organizaciones con mejores rendimientos y mayor satisfacción laboral de sus trabajadores, traducido en una menor rotación del personal. Finalmente, la capacidad social del líder está relacionada con la facilidad de gestionar las relaciones con los demás, esta capacidad se considera clave para el liderazgo en las organizaciones y se logra cuando se desarrollan conjuntamente las tres características anteriores, esto significa que el líder tiene una comprensión y control de sus propias emociones y demuestra empatía por los demás (Goleman, 2004).

### **3.2. Ética**

La ética nace y se desarrolla como una rama de la filosofía que estudia y reflexiona sobre el comportamiento humano. La Real Academia Española la define como “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” (2020). La ética

tiene sus orígenes en la antigua Grecia, donde se estableció como un saber normativo que orienta las acciones de las personas, lo cual implica la existencia de una relación constante con la vida de los seres humanos y que su fin mayor es ayudarnos a esclarecer reflexivamente el campo de lo moral (Cortina y Martínez, 2001).

Para profundizar en la definición y conceptualización de la ética, hay que hacer un primer paralelismo con el término moral. Este tiene una relación estrecha con la ética, pero no correspondencia. Cortina y Matines las definen como:

Moral, conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa. [...] Ética, disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales (2001, pág. 22).

De acuerdo con lo anterior, podríamos decir que desde la ética se podría hacer una reflexión filosófica de los problemas morales y que la ética aplicaría igual para toda la humanidad, pero puede haber normas morales que pueden cambiar entre comunidades.

De la relación entre la ética y la moral se pueden definir también las tres principales funciones de la ética. La primera está relacionada con la aclaración de qué es moral y cuáles son sus características específicas; la segunda fundamenta la moralidad, con lo que se definen las razones por las cuales se justifica que los seres humanos vivan moralmente y la tercera aterriza las dos primeras a la cotidianidad y a la vida social de las personas, haciendo que se adopte una moral crítica, que sea racional y no que sea considerada solamente como un código moral impuesto (Cortina y Martínez, 2001). Es en la tercera función donde la ética es aplicada y toma



importancia en las organizaciones, en la política, y en general, en todos los ámbitos sociales como justicia, economía, salud y medio ambiente (Chávez, s.f.).

### **3.3. Liderazgo Ético**

Como lo menciona Mayer et al. (2012), el liderazgo ético como área de estudio de la administración ha sido apenas reconocido en la última década, pero su auge se remonta a los años 90 incrementado su validez y estudio (Eubanks, Brown & Ybema, 2012). La relación entre el liderazgo y la ética nace con Barnard (1938), quien menciona por primera vez la importancia de la ética al enmarcar al liderazgo en dos dimensiones, ética o responsabilidad y técnica. Posterior a esto, Selznick (1957), al definir la misión de las compañías, determina la necesidad que esta incluya objetivos morales amplios y que los líderes deban defender los valores críticos. Y de manera un poco más específica, Burns (1978) desarrolla el liderazgo transformador y establece la estrecha relación entre este y el liderazgo moral, de modo que el primero se convierte en el segundo, permitiendo y promoviendo las aspiraciones éticas de líderes y seguidores, enalteciendo el comportamiento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario entender qué es el liderazgo ético, ya que como lo mencionan Yukl et al. (2013), existen en la literatura múltiples definiciones y en algunos casos se ha relacionado con el liderazgo transformacional o de servicio, dependiendo de la situación. Para Langlois, et al. (2014), el liderazgo ético es una práctica social en la cual el criterio profesional es aplicado de manera autónoma, convirtiéndose en un recurso que tiene como fundamento tres dimensiones éticas: la ética de la crítica, la ética de la justicia y la ética del cuidado. Esta última desde el ámbito de la importancia de las personas, en otras palabras, es la capacidad de actuar de manera aceptable y responsable. Esta definición es de gran importancia ya que son estas tres dimensiones éticas las utilizadas en la encuesta *Ethical Leadership*

*Questionnaire*, el instrumento de medición del liderazgo ético que tiene como propósito servir como reflejo de la conducta profesional de las personas al enfrentarse a dilemas éticos en el trabajo (Langlois et al., 2014).

### **3.3.1. Dimensión Ética de la Justicia.**

La ética de la justicia es la dimensión del liderazgo ético que conceptualiza los problemas, mantiene la confianza y promulga decisiones basadas en el estado de derecho y en los conceptos más abstractos de la imparcialidad, la equidad y la justicia (Shapiro & Stefkovich, 2005). De acuerdo con lo anterior, los líderes deben basar sus decisiones en las leyes, reglas, políticas, códigos y procedimientos existentes. Beckner define que esta toma de decisiones “basada en reglas” es moralmente objetiva, deontológica y no considera los dilemas éticos a los que se enfrentan los dirigentes, porque solo considera los principios, las normas y las leyes preestablecidas, dejando a un lado las inclinaciones personales o culturales (2004).

La ética de la justicia es deontológica en el sentido en que los dirigentes tienen el deber, la obligación y la responsabilidad de cumplir las normas que rigen su profesión (Maxcy, 2002). Por su enfoque, la ética de la justicia es valorada como inconsecuente porque considera las intenciones más que el resultado (Beckner, 2004), por esta razón los líderes no deben considerar las consecuencias o resultados de sus acciones y por el contrario, deben basar sus decisiones en normas y principios predeterminados (Wood & Hilton, 2012). Delgado amplía que este enfoque no sugiere que los líderes que basan sus acciones desde una ética de la justicia estén siempre de acuerdo con las leyes o reglas, al contrario, pueden llegar a reconocer la imperfección de estas, pero siempre las hacen cumplir con la convicción de que la ley mejorará con el tiempo. Además, trabajan para cambiar las leyes y normas que se consideran inadecuadas o injustas (1995).

Como analizan Shapiro y Stefkovich, cuando se opera desde una ética de la justicia, las cuestiones éticas son tratadas como las garantías procesales donde el tratamiento de las personas al aplicar la ley se hace de manera imparcial, ecuánime y justa (por ejemplo, el debido proceso) y los derechos de privacidad se manejan desde una justicia distributiva en la que debe equilibrarse la necesidad de civismo y el bien de la mayoría (2005).

Finalmente, cuando los líderes se enfrenten a dilemas éticos, pueden considerar varias cuestiones que ayudarían a construir o a considerar alternativas desde el punto de vista de la ética de la justicia, por ejemplo: ¿Cuáles son las normas, códigos, políticas y procedimientos pertinentes a este dilema? De estas reglas, ¿Algunas son más pertinentes o importantes para una cuestión que otras? ¿Cuáles son las implicaciones de esta cuestión con respecto a la sociedad? (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Stefkovich, 2005).

### ***3.3.2. Ética de la Crítica***

Mientras la ética de la justicia se basa en leyes, reglas, políticas, códigos y procedimientos; la ética de la crítica se posiciona en la línea donde las leyes y la justicia pueden respaldar las prácticas hegemónicas y autoritarias, con esto, adherirse a las leyes puede (a veces) ser visto como algo no ético o contrario a la ética (Wood & Hilton, 2012). La ética de la crítica surge de los valores epistemológicos de la teoría crítica, que, según McLaren (2003), se adhiere a la noción de que el poder, el privilegio, la injusticia y las desigualdades son omnipresentes y están incrustadas en el orden social. El supuesto subyacente de esta perspectiva es que la justicia no puede adquirirse a través de los sistemas sociales existentes (Starratt, 2004). Así pues, los teóricos críticos (y los que operan desde una ética de la crítica) trabajan para desafiar el orden social. Como tal, los líderes que operan desde una ética de la crítica ven la ley y la política como estructuras sociales que refuerzan las desigualdades. Además, se considera que el lenguaje y los

múltiples significados derivados del derecho y la política contribuyen a la desigualdad y a las realidades subyugadas (Yanow, 2000; Wood & Hilton, 2012).

A diferencia de la orientación de la ética de la justicia, que busca la igualdad de trato, los líderes que operan desde una ética de la crítica, pueden considerar que el trato equitativo podría requerir acciones (medios) desequilibradas en la búsqueda de la igualdad (fines) (Shapiro & Gross, 2008). Por consiguiente, Shapiro y Gross definieron la ética de la crítica como una perspectiva consecuencialista que identifica las leyes, políticas y estructuras que ponen en desventaja a determinados grupos y la adopción de medidas para hacer frente a las desigualdades identificadas (Wood & Hilton, 2012). El consecuencialismo es la noción de dar prioridad a las consecuencias de las acciones en la toma de decisiones o más sencillamente los "fines" justifican los "medios" (Beckner, 2004). La ética de la crítica es un paradigma de base moral, a menudo, este paradigma es empleado por individuos que se esfuerzan por crear paridad para otros que han sido desfavorecidos por la sociedad (Starratt, 2004). De esta forma, la ética de la crítica permite a los líderes y a los responsables de la toma de decisiones estar más en sintonía con las necesidades de múltiples grupos y grupos de interés (Wood & Hilton, 2012).

Los líderes que participan en la toma de decisiones desde una ética de la crítica consideran varias cuestiones: ¿Tiene un grupo ciertas ventajas sobre otros? En caso afirmativo, ¿Cómo se sostienen esas ventajas? ¿Cuáles son las consecuencias de esas ventajas? ¿Carece uno (o más) de los grupos, de acceso y de voz en el proceso de adopción de decisiones? ¿Qué supuestos están en juego? ¿Cuáles son los valores conocidos y desconocidos dentro de estos supuestos? (Caldwell, et al., 2007; Shapiro & Stefkovich, 2005).

### **3.3.3. *Ética del Cuidado***

Según Gilligan (1982), la ética del cuidado está orientada a la compasión y se preocupa por la forma en que las decisiones, los problemas y las circunstancias sirven para perjudicar a los demás. Además de criticar la ética de la justicia, Noddings (2003) señaló que la ética del cuidado valora a las personas en contraposición a los principios. Como tal, la ética del cuidado se caracteriza por virtudes como la compasión, la comprensión y la confianza (Shapiro & Gross, 2008). Por consiguiente, también es de naturaleza axiológica, ya que se guía por esas virtudes. Se alienta a los líderes que emplean una ética del cuidado a que fomenten la comprensión de las múltiples realidades socioculturales (Shapiro & Stefkovich, 2005), con el fin de mejorar y considerar el punto de vista de los demás (Wood & Hilton, 2012).

Shapiro & Stefkovich (2005) afirmaron que la ética del cuidado tiene su origen en la literatura feminista, que siempre ha planteado críticas hacia la ética de la justicia. Estas posiciones han sugerido que la ética de la justicia es un marco masculino que desfavorece el cuidado y la preocupación por los demás, y en cambio, valora las normas objetivas que pueden causar daño a los desfavorecidos (Caldwell et al., 2007). En este contexto, los estudios sobre los marcos éticos han ilustrado que es más probable que las mujeres empleen una ética del cuidado que los hombres. Con ello no se pretende sugerir que todas las mujeres operen desde una ética del cuidado, o que todos los hombres no lo hagan; por el contrario, connota la importancia de que los líderes sean conscientes de los marcos que acostumbran a emplear (Gilligan, 1982; Noddings, 2003; Pratt et al., 1991; Shapiro & Stefkovich, 2005; Turiel, 1998; Wood & Hilton, 2012).

En el estudio realizado por Shapiro & Stefkovich, se observa que la ética del cuidado refuerza la importancia de los estudiantes y su desarrollo, centrándose en ayudar a los estudiantes

a alcanzar sus objetivos educativos y profesionales. Además, se ocupa del desarrollo individual de los empleados (2005). De acuerdo con Sullivan (2001), los líderes que operan desde esta ética valoran la construcción de la comunidad y el empoderamiento, comprenden la importancia de los lazos y asociaciones sociales, reconociendo y estando atentos a la forma en que los problemas afectan a las organizaciones (Wood & Hilton, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, los líderes que emplean una ética del cuidado deben considerar varias preguntas: ¿Cómo afectará un problema o una posible resolución a todos los miembros de la organización? ¿Cuáles son las implicaciones de esta situación para la comunidad y la interconexión entre los miembros de la organización? ¿La decisión causará daño a un determinado grupo o institución? ¿De qué forma (si es el caso), afecta este problema o su posible solución a la moral de la organización? ¿Cómo afectará (o afecta) este problema a los objetivos y al desarrollo personal del individuo? ¿Qué nivel de reciprocidad debe darse o recibirse de los demás? (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Stefkovich, 2005; Wood & Hilton, 2012).

Existen múltiples estudios que validan la importancia de liderazgo ético, Yasir & Mohamad (2016), sugieren que la alta gerencia debe adoptar y exhibir comportamientos del liderazgo ético, ya que se enfoca específicamente en las áreas morales y éticas del liderazgo, mientras que el liderazgo de servicio, transformacional y auténtico no lo hacen y el uso de la ética en estos, depende de los valores de sus líderes. Taghrid, et al. (2020) encontraron que el liderazgo ético tiene un efecto negativo en la intención de rotación del personal. Rubin et al. (2010), en un estudio empírico, hallaron que los líderes éticos tenían una mayor probabilidad de ser calificados por sus superiores y de contar con las capacidades y potencial necesario para ser parte de posiciones de mayor experiencia gerencial. Ascencio (2018), usando un estudio de campo, comprobó que existe una alta posibilidad de que el liderazgo ético reduzca el soborno y

el favoritismo en agencias gubernamentales, así mismo, Engelbrecht et al. (2017) encontraron una relación positiva entre el liderazgo ético, el clima ético y la efectividad de los líderes.

Finalmente, se ha demostrado que existe una relación directa entre liderazgo ético y el rendimiento de los empleados (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017), como también de carácter indirecto, usando como mediadores la pertenencia y capital psicológicos (Park, Kim & Song, 2015; Zafar, 2013). Por esto la importancia de entender cómo se relaciona e impacta el liderazgo ético, así como también su comportamiento e interacciones en múltiples culturas (Brown & Mitchell, 2010; Treviño & Brown 2014; Ng & Feldman 2015).

### **3.4. Los Valores**

El segundo universo de la investigación son los valores. Para Gordon (1996), los valores personales son los principios y doctrinas que guían nuestro comportamiento, nuestras creencias y nuestra actitud. La definición anterior puede ser considerada un poco amplia para el enfoque de la investigación, por esta razón, se usará la planteada por Schwartz (1992), para quien la concepción de los valores cuenta con seis características principales; primero, que los valores son creencias y estas están relacionados con el afecto o, en otras palabras, los sentimientos; segundo, que los valores hacen referencia a objetivos deseados y estos a su vez motivan a las personas a actuar, como es el caso de los individuos para los cuales la justicia es un valor central y de gran relevancia en sus vidas, por lo que siempre estarán actuando en la búsqueda y persecución de la misma; tercero, los valores trascienden las acciones y situaciones específicas, esto significa, usando la justicia como ejemplo nuevamente, que esta es válida en múltiples contextos (e.g., político, estudiantil, social, legal, económico, etc.) y en múltiples situaciones dentro de cada contexto (e.g., presentando un examen en la universidad, haciendo campaña política, etc.); cuarto, los valores nos sirven como criterios o estándares de selección o acción, aunque esta

relación se dé inconscientemente en la mayoría de los casos; quinto, los valores cuentan con una jerarquía de importancia en relación de unos con otros, esto significa que no todos los valores tienen la misma importancia para diferentes personas o culturas; sexto, la relevancia que se le dé a múltiples valores como guía para las acciones, lo que implica que el equilibrio al que puedan llegar dos valores relevantes y en contienda son al final los que guían los comportamientos y actitudes de los individuos (Schwartz, 1992; Schwartz, 1996; Schwartz, 2012). Los seis puntos mencionados anteriormente son válidos para todos los valores y lo que termina marcando la diferencia o distinción entre ellos es el tipo de objetivo o motivación que expresan. Teniendo esto en cuenta, se definen los 10 valores principales (que contienen de manera amplia a los más específicos) como base de la teoría de valores (Schwartz, 2012).

En la siguiente tabla, se definen los 10 valores principales a partir del objetivo o motivación que expresan. Con el fin de que el significado de los valores sea preciso y claro, se han agregado los valores granulares que lo componen (Schwartz, 2012).

**Tabla 3.** *Descripción y definición de los 10 valores principales*

<b>Autodirección</b>
Este valor principal hace referencia a la capacidad de contar con pensamiento, acción y decisión independiente, así como también de crear y explorar (Schwartz, 2012). Se origina de las necesidades de los individuos de contar con control o dominio sobre sí mismos al igual que autonomía e independencia (Bandura, 1977; Deci, 1972; Kluckhohn, 1951; Kohn & Schooler, 1983). Los valores específicos que conforman la autodirección y pertenecen solamente a esta son: la creatividad, la independencia, la curiosidad, la libertad y la capacidad de elección propia; otros que hacen parte de esta pero no son únicos a la misma, incluyen autoestima, privacidad e inteligencia (Schwartz, 2012).
<b>Estimulación</b>
Se define como la necesidad de los individuos de buscar retos en la vida, cambios o actividades que traigan consigo novedades y emoción; la fuente del mismo es la necesidad orgánica por estimulación y variedad con el fin de mantenernos motivados y con un pensamiento óptimo y positivo; como valores específicos relacionados tenemos contar con una vida emocionante o ser aduces (Schwartz, 2012).



<b>Hedonismo</b>
Es la búsqueda de placer o gratificación por medio de los sentidos en orden de satisfacer los deseos propios; este se deriva como muchos valores principales de las necesidades orgánicas del cuerpo humano y del placer que se genera al ser satisfechos; algunos valores específicos asociados a este son la autoindulgencia o disfrutar la vida (Schwartz, 2012).
<b>Logro</b>
Se enfoca en el éxito personal a través de la realización de las competencias del individuo, que son parte del estándar de la sociedad; en otras palabras, por medio de un alto desempeño personal y laboral, se generan recursos para la supervivencia del ser humano, además de permitir que las organizaciones y grupos alcancen sus objetivos, de modo que generen la aprobación de la sociedad (Schwartz, 2012).
<b>Poder</b>
Tiene en su núcleo el prestigio, el estatus social y el control que se puede tener sobre los recursos y otras personas como objetivo (Schwartz, 2012). Y como parte de la justificación del poder como valor principal, podemos encontrar en las instituciones sociales, que su funcionamiento requiere en cierto grado de diferentes niveles de estatus social entre individuos, o sea, que en las relaciones interpersonales exista una dimensión de sumisión y dominio (Parsons, 1951; Lonner, 1980). El poder como valor principal contiene a otros valores granulares como son la riqueza, la autoridad y el poder social, y a otros valores interconectados entre el éxito y el reconocimiento como la imagen pública y el reconocimiento social (Schwartz, 2012).
<b>Seguridad</b>
Los objetivos que definen este valor están conformados por el requerimiento de protección de los seres humanos, y el imperativo de encontrar en las relaciones y en ellos mismos armonía y estabilidad social; el orden social, la limpieza y la seguridad nacional son algunos de los valores específicos que contiene la seguridad como valor principal (Schwartz, 2012).
<b>Conformidad</b>
Su enfoque está en el auto control de los impulsos o acciones de los individuos con el fin de preservar el orden social, las relaciones, interacciones, armonía y funcionamiento de las personas y grupos; la obediencia, autodisciplina y cortesía pertenecen a la conformidad (Schwartz, 2012).
<b>Tradicición</b>
Aquí se encuentra la importancia de la cultura y la religión, su aceptación, el compromiso y el respeto de parte de los seres humanos hacia estas; el respeto por las tradiciones y la humildad hacen parte de los valores específicos que la conforman (Schwartz, 2012).
<b>Benevolencia</b>
El fin de este valor principal es el cuidado y preservación del bienestar de las personas con quienes se interactúa de manera constante, y se deriva de la necesidad por asociarse, afilarse y contar con un excelente funcionamiento de grupo y sociedad; podemos encontrar a la honestidad, la capacidad de perdonar y la lealtad como algunos de los componentes claves de la benevolencia (Schwartz, 2012).
<b>Universalismo</b>
El último valor principal tiene como esencia a las personas y la naturaleza, la importancia de su comprensión, al igual que la tolerancia y protección de ambas; su principio o nacimiento viene de la necesidad de la supervivencia de los individuos y sus grupos sociales; entre las

partes que la conforman tenemos a la armonía interna, contar con una vida espiritual, encontrarle sentido a la vida y hallar unidad con la naturaleza (Schwartz, 2012).

*Fuente:* elaboración propia.

#### **4. Metodología**

De manera general, para la medición del liderazgo ético se utilizará el instrumento *Ethical Leadership Questionnaire*, el cual ha sido validado y mejorado para su uso en múltiples culturas (Langlois et al., 2014; Lapointe et al., 2016). Para la medición de los valores, se utilizará el instrumento llamado *The Portrait Values Questionnaire*, PVQ, por sus siglas en inglés (Schwartz et al., 2001). Posterior a esto, se realizará un análisis de correlación estadístico entre los instrumentos, utilizando el software especializado de IBM SPSS, que permite identificar si existe una relación entre ambos, y de ser así, cómo se comporta dicha relación.

La muestra de profesionales de Bogotá será de 200 individuos. Adicionalmente, se recopilarán datos demográficos de los profesionales, como la edad, género, personas a cargo en la empresa y sector industrial en el cual se desempeñan. Estos datos permitirán generar segmentaciones de los individuos que hagan parte de la muestra, para profundizar en la investigación. A continuación, se amplía la información correspondiente al tamaño de la muestra, los instrumentos a utilizar y el tipo de pregunta.

##### **4.1. Tamaño de la Muestra**

Existen múltiples métodos que permiten definir el tamaño de una muestra en un estudio cuantitativo. El primer método es realizar un análisis estadístico por medio de una distribución normal. Utilizando este método y con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018), se tendría que en Bogotá el número de individuos con carrera universitaria en el 2018 era de 1.213.555 profesionales. Si el objetivo fuese tener una muestra

representativa para esta población, con un margen de error del 5%, nivel de confianza de 95% y 5 intervalos de confianza, se necesitarían como mínimo 384 encuestados.

El segundo método es un análisis de poder estadístico que depende de 4 factores: el tamaño del efecto a detectar, la variabilidad, el tamaño de la muestra a estudiar y el nivel de significación estadístico (Díaz & Fernández, 2003).

El tercer método estima el número mínimo de una muestra para el uso de ecuaciones estructurales, las cuales están definidas como procesos estadísticos que permiten demostrar y estimar relaciones causales por medio del uso de información estadística. Esto significa que son de suprema importancia a la hora de validar hipótesis y encontrar relaciones de causalidad (Anderson & Gerbing, 1988). No existe acuerdo entre los investigadores frente al número específico o regla de oro para determinar el tamaño representativo de la muestra, por lo que se revisarán varias perspectivas. Schreiber et al. (2006) sugieren que el número de participantes sea calculado en una relación de tamaño de muestra y parámetros de 10 a 1, esto significa que mínimo 10 encuestados por cada parámetro a estimar. Bentler & Chou (1987), por otro lado, recomiendan una relación de 5 a 1, y Tanaka (1987), considera que 4 a 1 es suficiente. En cuanto a una cantidad específica, Anderson & Gerbing (1988) aconsejan una muestra mínima de 150 participantes y Chou & Bentler (2000) consideran que 200 es suficiente, de modo que estos son la cantidad y el método elegidos para la muestra.

#### **4.2. Cuestionario de Liderazgo Ético o *Ethical Leadership Questionnaire***

Para iniciar el diálogo sobre el instrumento elegido para medir el liderazgo ético, se comparten tres argumentos principales para su elección e importancia. Primero, en los estudios de verificación y validación del instrumento se utilizaron un total de 868 encuestados, lo cual corresponde a un número robusto y de detallado análisis estadístico. Además, se encontró una

invarianza en la estructura de género. Segundo, dicho instrumento fue nuevamente verificado en cinco países con un total de 1635 Encuestas, demostrando su invariabilidad de uso en diferentes culturas. Finalmente, su asequebilidad, ya que tanto el instrumento como su metodología de medición y explicación de uso hacen parte de los artículos de investigación referenciados. En los siguientes párrafos se explica con más detalle el propósito, partes y funcionamiento del instrumento.

El propósito del Cuestionario Ético de Liderazgo o ELQ, por sus siglas en inglés, es medir las tres dimensiones del liderazgo ético: la ética del cuidado, la ética de la crítica y la ética de la justicia. Lo anterior con el fin de generar autorreflexión sobre la conducta profesional de los individuos cuando son enfrentados a dilemas éticos (Langlois et al., 2014). Langlois et al. (2014) basan su investigación en el proceso ético descriptivo del modelo tridimensional de Starratt (1991) llamado *Building an ethical school: a theory for practice in educational leadership*. Langlois et al. (2014) encontraron por medio de dos estudios de 200 y 668 personas, utilizando la teoría de respuesta al ítem, análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales exploratorias, que existen tres tipos de ética al momento de enfrentar y solucionar dilemas morales, validando así el modelo de Starratt, el cual, presenta una relación significativa entre la ética de la crítica y la ética del cuidado, además de determinar invarianza en el factor de estructura de género.

Con el propósito de validar la relevancia del Cuestionario Ético de Liderazgo en múltiples culturas, Lapointe et al. (2016) realizan una investigación en rectores de centros educativos de cinco países, con un total de 1635 encuestas, utilizando el modelo de múltiples indicadores y múltiples causas. Los investigadores tuvieron en cuenta la traducción de los ítems y su equivalencia en significado, permitiendo demostrar la invariancia del modelo.

Para Langlois et al. (2016), un dilema ético está definido como la situación en la cual existe un conflicto entre los valores personales, organizacionales y profesionales que hace compleja o problemática la toma de decisiones. Una vez se encuentra claro este concepto, se explica en detalle el instrumento de medición, el cual está compuesto por tres partes: primera, la reflexión sobre cómo actúo en el trabajo y los 11 ítems que lo componen; segunda, los dilemas éticos y sus 10 ítems respectivos y tercera, en qué se basan las decisiones con respecto a los dilemas éticos y sus 2 ítems asociados (Lapointe et al.,2016). Todos los ítems usan una escala Likert de medición de 1 a 6, donde 1 es “nunca”, 2 es “casi nunca”, 3 es “algunas veces”, 4 es “a menudo”, 5 es “muy a menudo” y 6 es “siempre”.

Para la medición de las tres dimensiones éticas con el uso del instrumento, se usa la media de los ítems en la siguiente distribución: 1,2,5,8,9 ,17,18,19,20 y 21 para la ética del cuidado; 3, 6, 7, 10, 11, 16, 23 para la ética de la crítica; y 4, 12, 13, 14, 15, 22 para la ética de la justicia.

### **4.3. Cuestionario de Perfil de Valores Personales**

El Cuestionario de Perfil de Valores Personales, llamado en adelante PVQ, por sus siglas en inglés, es un instrumento comprobado para medir los diez valores base que son planteados por Schwartz (1992) en su teoría de los valores humanos. El PVQ se desarrolla como un método alternativo de medición al Schwartz Value Survey (SVS) y representa un instrumento que exige un alto nivel de pensamiento abstracto y presenta conceptos de valor fuera de cualquier contexto específico, no permitiendo lograr un apoyo total hacia la teoría de Schwartz porque tras diferentes evaluaciones, los valores mostraban validez convergente y discriminatoria, especialmente en poblaciones que no habían sido educadas en escuelas occidentales que enfatizan el pensamiento abstracto y libre de contexto (Schwartz et al., 2001).

El PVQ está compuesto por breves descripciones (retratos) de diferentes personas. Cada descripción ayuda a identificar características como metas, aspiraciones o deseos de la persona, y que, a su vez, definen la importancia de un único valor. Por ejemplo: El retrato, "Pensar nuevas ideas y ser creativo es importante para él. Le gusta hacer las cosas de forma original", permite reconocer a una persona que se caracteriza por tener valores de autodirección. Por otra parte, "Es importante para él ser rico. Quiere tener mucho dinero y cosas caras" describe a una persona que aprecia los valores de poder. El modelo y la forma como está diseñada la encuesta, donde se describe a las personas en términos de lo que es importante para él o ella, permite identificar los valores, sin recurrir directamente a preguntar por ellos (Schwartz, 2012).

"¿Cuánto se parece a ti esta persona?", es la pregunta con la que los encuestados, a manera personal, se deben identificar con cada una de las descripciones. Las respuestas posibles son: 1, "muy parecido a mí"; 2, "parecido a mí"; 3, "algo parecido a mí"; 4, "un poco parecido a mí"; 5, "no se parece a mí" y 6, "No se parece a mí en lo absoluto". De esta forma, los valores de los encuestados se obtienen de su similitud de acuerdo con la selección realizada por ellos mismos y no necesariamente de una descripción propia del encuestado o de su afinidad hacia cierto valor (Schwartz, 2012). En el análisis estadístico posterior, los valores obtenidos de las encuestas del PVQ fueron reajustados para que pudieran coincidir con la dirección de medida de la escala utilizada en la encuesta de medición del liderazgo ético y de esta forma poder identificar de forma positiva las correlaciones directas entre las variables. Lo anterior no afecta las mediciones o la evaluación del instrumento.

La decisión de utilizar el PVQ como instrumento para medir la afinidad de los profesionales hacia ciertos valores se ha determinado por la amplia comprensión de la encuesta y sus enunciados. Los cuales han sido comprobados en múltiples escenarios que abarcan

poblaciones que van desde niñas de 11 años hasta estudiantes universitarios en Uganda, Canadá e Israel y profesionales en 18 naciones de los cinco continentes, con muestras representativas de aproximadamente 1000 encuestas en países como República Checa, Francia, Alemania, Gran Bretaña, España y Suecia; 5800 encuestas en Italia y 3123 en Sudáfrica. Esta comprobación se ha realizado mediante entrevistas telefónicas, entrevistas cara a cara, encuestas por internet y cuestionarios escritos. Los investigadores han logrado simplificar el lenguaje de la encuesta haciéndola universalmente entendible. De acuerdo con las experiencias obtenidas, la versión de 21 enunciados (que será la utilizada en este estudio), debería tomar entre 5 y 6 minutos en ser respondida (Schwartz, 2012).

#### **4.4. Escala Likert**

Esta escala es de tipo ordinal y psicométrica y se utiliza con el propósito de entender cuáles son las preferencias o nivel de acuerdo del entrevistado con respecto a una frase, proposición o conjunto de ellas, además de solo medir 1 rasgo y ser técnicas de escalamiento no comparativo (Bertram. 2016). Usualmente está asociada con escalas de cinco puntos, que van desde 1 siendo este igual a muy en desacuerdo, hasta 5 que equivale a muy de acuerdo. Fue nombrada así por el profesor Rensis Likert, quien desarrolló la técnica en su investigación *A Technique for the Measurement of Attitude* (Bertram. 2016).

### **5. Resultados**

Se usó la herramienta *Question Pro* para recopilar información psicosocial y de categorización, al igual que los instrumentos de medición del liderazgo ético ELQ y valores personales PVQ. Se obtuvieron un total de 296 respuestas, pero solamente 217 fueron completadas en su totalidad, de modo que son estas las utilizadas en el análisis estadístico de la relación del liderazgo ético y los valores.

## 5.1 Análisis Descriptivo

Los 217 encuestados son profesionales bogotanos, de los cuales el 54,4% son hombres y 45,6% son mujeres, se categorizan por su nivel de estudio con una distribución de pregrado (30%), especialización (32,7%) y maestría (35,9%); el 78,8% tienen entre 25 y 44 años; el 79,3% se encuentran empelados y el 79,3% manifiestan haber tenido personas a cargo. A continuación, se presenta un análisis descriptivo de las variables de categorización.

**Tabla 4. Género de los encuestados**

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	99	45,6%
Masculino	118	54,4%
Total	217	100,0%

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 5. Rango de edad de los encuestados**

	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 24 años	9	4,1%
25 años a 34 años	92	42,4%
35 años a 44 años	79	36,4%
45 años a 54 años	16	7,4%
55 años o mayor	21	9,7%
Total	217	100,0%

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 6. Nivel de estudio de los encuestados**

	Frecuencia	Porcentaje
Pregrado	65	30,0%
Especialización	71	32,7%
Maestría o magíster	78	35,9%
Doctorado o PHD	3	1,4%
Total	217	100,0%

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 7. Situación laboral de los encuestados**

	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	172	79,3%
Desempleado	14	6,5%
Independiente	28	12,9%
Jubilado o retirado	3	1,4%
Total	217	100,0%

*Fuente:* elaboración propia.



**Tabla 8.** Sectores donde se desempeñan los encuestados

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos y bebidas	9	4,1%
Comercial y/o retail	13	6,0%
Educación	11	5,1%
Energía, minería, petróleo y gas	23	10,6%
Estatual y relacionado	13	6,0%
Financiero	18	8,3%
Industrial	5	2,3%
Publicidad y mercadeo	4	1,8%
Químicos	7	3,2%
Servicios	17	7,8%
Salud	35	16,1%
Tecnología y telecomunicaciones	46	21,2%
Otro	16	7,4%
Total	217	100,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** ¿Ha tenido o tiene gente a cargo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	172	79,3%
No	45	20,7%
Total	217	100,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Número de personas a cargo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5	104	47,9%
Entre 5 y 15	57	26,3%
Entre 16 y 30	27	12,4%
31 o más	29	13,4%
Total	217	100,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.** Nivel de gerencia de los encuestados

¿Cuál es su nivel gerencial?		
	Frecuencia	Porcentaje
Medio (Gerentes intermedios)	109	50,2%
Alto (director, vicepresidente o gerente general)	30	13,8%
N/A (No aplica)	78	35,9%
Total	217	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Al revisar las medias totales de cada dimensión ética, se encontró que la ética del cuidado tiene más importancia o relevancia para los profesionales bogotanos, con un valor de 5.08 de un

máximo de 6, seguido por la ética de la crítica y de la justicia. Esto, de manera general demuestra la alta relevancia de las tres dimensiones éticas para las personas de la muestra.

**Tabla 12.** *Descriptivo de las dimensiones del liderazgo ético*

Ética	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cuidado	217	3,50	6,00	5,0899	0,51558
Crítica	217	2,86	6,00	4,6702	0,68155
Justicia	217	2,00	6,00	4,4816	0,83989

*Fuente:* elaboración propia.

De los 217 encuestados, 137 (63,1%) son profesionales con un nivel alto de la ética del cuidado, estos son personas que reflejan una preocupación significativa por los demás y su bienestar, y tienen la capacidad de mostrar empatía (Gilligan 1982; Noddings 1984; Tronto 2011). 86 profesionales (39,6%) presentan un alto nivel de la ética de la crítica, definida como un medio para emancipar a los individuos y revelar las desigualdades y los privilegios indebidos (Adorno 1978; Freire 1970). Por último, 75 profesionales (34,6%) utilizan como medio para resolver los dilemas éticos la ética de la justicia; esta ayuda a salvaguardar el bien común y a mantener la normatividad, la neutralidad y la racionalidad (Kolhberg 1981; Sullivan 1985).

**Tabla 13.** *Descriptivo del nivel de la ética del cuidado*

Nivel	Rango de valores medios	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5 - 6	137	63,10%
Medio	3 - 5	80	36,90%
Total	-	217	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 14.** *Descriptivo del nivel de la ética de la crítica*

Nivel	Rango de valores medios	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5 - 6	86	39,6%
Medio	3 - 5	128	59%
Bajo	1 - 3	3	1,4%

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 15.** Descriptivo del nivel de la ética de la justicia

Nivel	Rango de valores medios	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5 - 6	75	34,6%
Medio	3 - 5	7	3,2%
Bajo	1 - 3	135	62,2%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16.** Descriptivo de valores principales de Schwartz

Valores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Autodirección	217	1,00	6,00	4,7258	0,88043
Universalismo	217	1,00	6,00	5,1613	0,70207
Benevolencia	217	1,00	6,00	5,1244	0,76872
Tradición	217	1,00	6,00	4,4585	0,93077
Conformidad	217	1,00	6,00	4,2673	1,02514
Seguridad	217	1,00	6,00	4,5622	0,97991
Poder	217	1,00	6,00	3,2857	1,03813
Logros	217	1,00	6,00	4,0968	1,15162
Hedonismo	217	2,00	6,00	4,6175	1,00635
Estimulación	217	1,00	6,00	4,0991	1,18950

Fuente: elaboración propia.

Al hacer una clasificación categórica de la ética del cuidado, crítica y justicia entre medio, bajo y alto, como se observa en las tablas 13,14 y 15 y posteriormente agrupar las medias de cada uno de los valores principales asociados a cada ética, como se muestra en la tabla 17, se identifican las siguientes características:

**Tabla 17.** Relación categórica del liderazgo ético vs media de los valores principales

Nivel Ética		Valores									
		Autodirección	Universalismo	Benevolencia	Tradición	Conformidad	Seguridad	Poder	Logros	Hedonismo	Estimulación
		Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Cuidado	Alto	4,81	5,27	5,20	4,49	4,26	4,64	3,26	4,10	4,70	4,20
	Medio	4,59	4,98	4,99	4,40	4,29	4,43	3,33	4,09	4,48	3,93
Crítica	Alto	4,85	5,35	5,24	4,48	4,23	4,69	3,24	4,20	4,72	4,24
	Bajo	4,00	4,44	4,17	3,33	4,00	5,00	3,67	5,17	3,83	4,17
Justicia	Medio	4,66	5,05	5,07	4,47	4,30	4,46	3,31	4,00	4,57	4,00
	Alto	4,74	5,24	5,23	4,58	4,59	4,86	3,32	4,25	4,55	4,11
	Bajo	4,71	5,10	5,36	4,07	4,21	4,43	4,36	5,00	5,00	4,29
	Medio	4,72	5,12	5,06	4,41	4,09	4,40	3,21	3,96	4,63	4,09

Fuente: elaboración propia.

- Personas con altos niveles de ética de la crítica, cuidado y justicia tienen la media del valor del universalismo más alto obtenido en el estudio, que corresponde a 5,35, 5,27 y 5,24 respectivamente. Esto podría indicar alguna relación entre altos niveles de liderazgo ético y altos niveles del valor del Universalismo.
- El valor de la tradición tiene su media más baja en el nivel bajo de la ética de la crítica.
- Sin importar la categoría del liderazgo ético en sus tres dimensiones, el valor del poder tiene las medias más bajas, esto podría indicar una independencia entre las variables.

**Tabla 18.** *Relación entre los valores principales de Schwartz vs nivel gerencial*

			¿Cuál es su nivel gerencial?		
			Medio (Gerentes intermedios)	Alto (director, vicepresidente o gerente general)	N/A (No aplica)
Valores	Autodirección	Media	4,74	4,78	4,69
	Universalismo	Media	5,13	5,01	5,26
	Benevolencia	Media	5,14	5,25	5,05
	Tradición	Media	4,33	4,80	4,51
	Conformidad	Media	4,27	4,33	4,24
	Seguridad	Media	4,64	4,30	4,56
	Poder	Media	3,41	3,38	3,08
	Logros	Media	4,15	4,05	4,04
	Hedonismo	Media	4,69	4,38	4,60
Estimulación	Media	4,17	3,90	4,08	

*Fuente:* elaboración propia.

Al analizar los profesionales por nivel de gerencia versus la media de los valores principales de Schwartz, se observa que la benevolencia es el valor con la media más alta para cargos gerenciales medios y altos. Por otro lado, los profesionales sin cargos gerenciales tienen al valor del universalismo como la media más alta. También se encontró que sin importar el nivel gerencial el valor con la media más baja es el poder, aunque, es más alto en los profesionales con cargos gerenciales al compararse con los no gerenciales.

## 5.2 Análisis de Correlación Entre las Variables

La correlación nos permite describir la relación o asociación implícita o explícita entre variables de interés, no su causalidad o dependencia. Esto se logra por medio de la recolección de información cuantitativa y la aplicación de índices de correlación (coeficiente de correlación) paramétricos y no paramétricos. Dichos índices permiten caracterizar la fuerza y dirección de la relación, como es el caso de la correlación de Pearson o Kendal (Chen & Popovich, 2002).

Para determinar la correlación entre las variables, dimensiones éticas y valores, se debe primero realizar una prueba de normalidad de estas. Partiendo del resultado de normalidad o no de las variables, se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson para variables normales que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas (Chen & Popovich, 2002), o, el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho), que es una alternativa no paramétrica que mide la correlación entre dos variables aleatorias continuas o al menos ordinales (Cohen, J., Cohen, P., West & Aiken, 2003).

La prueba de normalidad se hace mediante el *test* estadístico de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (Lilliefors, 1967). Esta prueba compara la función de distribución acumulada empírica de los datos de la muestra con la distribución esperada si los datos fueran normales. Se plantea una prueba de hipótesis para cada una de las variables, con un nivel de significancia de 5% (0,05); ***H<sub>0</sub>***: La distribución de la variable – ética del cuidado, ética de la crítica, ética de la justicia, valor autodirección, valor universalismo, valor benevolencia, valor tradición, valor conformidad, valor seguridad, valor poder, valor logros, valor hedonismo, valor estimulación – en la muestra tiene distribución normal; ***H<sub>1</sub>***: La distribución de la variable – ética del cuidado, ética de la crítica, ética de la justicia, valor autodirección, valor universalismo, valor benevolencia, valor tradición, valor conformidad, valor seguridad, valor poder, valor logros,

valor hedonismo, valor estimulación – de la muestra es distinta a la distribución normal. Si el p-valor de la prueba es menor que el nivel de significancia elegido (5%), se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que se trata de una distribución no normal.

**Tabla 19.** Prueba de normalidad de las variables

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Valor Autodirección	0,120	217	0,000	0,935	217	0,000
Valor Universalismo	0,156	217	0,000	0,863	217	0,000
Valor Benevolencia	0,191	217	0,000	0,869	217	0,000
Valor Tradición	0,157	217	0,000	0,947	217	0,000
Valor Conformidad	0,113	217	0,000	0,959	217	0,000
Valor Seguridad	0,157	217	0,000	0,937	217	0,000
Valor Poder	0,119	217	0,000	0,970	217	0,000
Valor Logros	0,139	217	0,000	0,956	217	0,000
Valor Hedonismo	0,169	217	0,000	0,924	217	0,000
Valor Estimulación	0,107	217	0,000	0,963	217	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia.

En todos los casos (Tabla 19) la significancia de las variables estimada es menor al 5% (0,05), por esta razón en cada uno de ellos se rechaza **H<sub>0</sub>** y se acepta **H<sub>1</sub>**. Se interpreta que las distribuciones de las variables en estudio de la muestra son distintas a la distribución normal. De acuerdo con lo anterior, se establece que se deben aplicar pruebas estadísticas no-paramétricas y se selecciona la prueba estadística de Spearman para realizar los cálculos de la correlación.

Para determinar la correlación o interdependencia entre las dimensiones éticas y la priorización de los valores, calculamos el coeficiente de correlación de Spearman. Para esto, se plantea una prueba de hipótesis para cada uno de los emparejamientos con: **H<sub>0</sub>**: No existe correlación entre la dimensión ética - Cuidado, Justicia, Crítica – y el valor de – autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad, poder, logros, hedonismo, estimulación –; **H<sub>1</sub>**: Existe correlación entre la dimensión ética - Cuidado, Justicia, Crítica – y el valor de – autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad, poder, logros, hedonismo, estimulación –. Si el valor de significancia determinado de la correlación

entre las variables es menor que el nivel de significancia elegido (5%), se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que existe correlación entre la variable de la dimensión de la ética y determinada priorización de valor.

**Tabla 20.** *Interpretación de la fuerza del coeficiente de correlación*

Valor absoluto del coeficiente de correlación observado	Interpretación
0,00-0,10	Correlación insignificante
0,10-0,39	Correlación débil
0,40-0,69	Correlación moderada
0,70-0,89	Correlación fuerte
0,90-1,00	Correlación muy fuerte

*Fuente:* Tomado de Schober, Boer & Schwarte (2018, pág. 1765).

En la tabla 21 se presentan los resultados obtenidos de la correlación estadística entre las variables de las dimensiones éticas y los valores principales Schwartz mediante el método de Rho de Spearman. En esta se identifica que existe correlación entre la variable de la dimensión ética de cuidado y las variables de los valores de universalismo, benevolencia, hedonismo, estimulación y autodirección, sin embargo, todas las correlaciones son “débiles” desde la interpretación de Schober et al. (2018, pág. 1765). Adicionalmente no existe correlación alguna con los valores de tradición, conformidad, poder y logro, y la dimensión ética del cuidado.

Para la variable de la dimensión ética de la crítica se presenta correlación con los valores de universalismo, benevolencia, autodirección y seguridad, todas “débiles”; y no existe ninguna correlación con los valores de tradición, conformidad, poder, logro, hedonismo y estimulación. Finalmente, la variable de la dimensión ética de la justicia tiene correlación baja con los valores de conformidad y seguridad, y no tienen correlación con los valores de autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, poder, logro, hedonismo y estimulación.

**Tabla 21.** *Correlación entre liderazgo ético y valores*

			Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
			Autodirección	Universalismo	Benevolencia	Tradicón	Conformidad	Seguridad	Poder	Logros	Hedonismo	Estimulación
Rho de Spearman	Ética Cuidado	Coeficiente de correlación	0,171*	0,315**	0,239**	0,101	0,087	0,190**	-0,048	0,043	0,184**	0,177**
		Sig. (bilateral)	0,011	0	0	0,137	0,203	0,005	0,481	0,528	0,006	0,009
		N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
	Ética Crítica	Coeficiente de correlación	0,186**	0,281**	0,220**	0,044	0,089	0,180**	-0,05	0,072	0,064	0,092
		Sig. (bilateral)	0,006	0	0,001	0,524	0,192	0,008	0,467	0,292	0,35	0,175
		N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
	Ética Justicia	Coeficiente de correlación	0,043	0,113	0,095	0,111	0,217**	0,225**	-0,041	0,087	-0,066	0,002
		Sig. (bilateral)	0,529	0,096	0,162	0,102	0,001	0,001	0,55	0,204	0,332	0,976
		N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

\**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

*Fuente: elaboración propia.*



## 6. Conclusiones y Recomendaciones

Por medio del análisis de correlación entre las dimensiones del liderazgo ético y los valores principales de Schwartz, se puede concluir que sí existe una correlación entre la dimensión ética del cuidado y los valores de universalismo, benevolencia, hedonismo, estimulación y autodirección; la dimensión ética de la crítica y los valores de universalismo, benevolencia, autodirección y seguridad; la dimensión ética de la justicia y los valores de conformidad y seguridad. Sin embargo, todas las correlaciones encontradas son de carácter débil desde la interpretación de Schober et al. (2018, pág. 1765). El análisis valida de manera parcial la primera hipótesis que plantea la existencia de una relación entre las dimensiones de liderazgo ético y los diez valores principales de Schwartz.

Debido a que las correlaciones entre el liderazgo ético y los valores de Schwartz son de carácter débil, los cambios en una de las variables no explican de manera significativa cambios en la otra, en otras palabras, una variable brinda muy poca información con respecto a la otra. Teniendo en cuenta lo anterior y sin haber realizado un proceso educativo previo de los individuos de la muestra, no es posible asegurar que el liderazgo ético sirva como herramienta que permita cambiar la priorización de determinados valores, que, a su vez, influyan en el desarrollo de profesionales en roles de liderazgo en las organizaciones y en la sociedad. Se plantea la posibilidad que la correlación entre el liderazgo ético y los valores principales de Schwartz aumente a un nivel de interpretación moderado o fuerte, si se considera un proceso formativo de los profesionales en los conceptos éticos presentados, por lo que se sugiere continuar la investigación haciendo una medición de ambos constructos a priori al proceso formativo y a posteriori.

Se puede concluir que los profesionales con un alto nivel de ética del cuidado tienen una media más alta en los valores del universalismo y la benevolencia con respecto a los demás valores (como se puede observar en la tabla 17). Adicionalmente, se encontró que la correlación más alta entre todos los valores y las dimensiones de la ética es la que existe entre la ética del cuidado y el valor del universalismo (coeficiente de correlación de 0,315). Esta relación podría ser explicada en la definición de la ética del cuidado que está orientada a la compasión, se preocupa por cómo las decisiones y las acciones pueden afectar a los demás, e impulsa a proteger y entender las realidades socioculturales; así como también, en el hecho de que Colombia sea un país de mayoría católica, confirmando de manera parcial los resultados del estudio de Prada et al. (2020), en el que los tres valores preferidos son la honestidad, la espiritualidad y el logro.

Con respecto a la tercera hipótesis de la investigación, se halló en el análisis descriptivo que los profesionales con un bajo nivel de ética de la justicia tienen en promedio los valores del hedonismo, poder y estimulación más altos de todo el estudio como se evidencia en la tabla 17, lo cual podría ser explicado al considerar que estos valores son de carácter individualista y priman el bien particular sobre el bien común, sin embargo en el análisis de correlación de las variables de la ética de la justicia y los valores mencionados, las significancias siempre son mayores al 5%, indicando que no existe una correlación entre ellas.

Durante el proceso de la investigación se hizo evidente que son pocos los estudios enfocados en el liderazgo ético en Colombia y menos aun los que profundizan en su aspecto individual y contextual (Correa et. al, 2018). Esto hace necesario que se continúe el proceso de generación de conocimiento y desarrollo del liderazgo ético en Colombia, con un enfoque en las organizaciones, instituciones estatales y gubernamentales, más aún, al entender nuestra realidad socio cultural e idiosincrasia. Por otro lado, se recomienda que para futuras investigaciones en el

campo de los valores y el liderazgo ético se haga uso de la PVQ-RR, que es la versión más actualizada del cuestionario de valores del doctor Shalom H. Schwartz (Schwartz & Cieciuch, 2021).

## Referencias

- Akaah, I. P., & Lund, D. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(6), 417-430.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argandoña, A. (mayo de 2007). *La Corrupción en las Empresas*. Barcelona, España.
- Ascencio, Hugo. (2018). *The Effect of Ethical Leadership on Bribing and Favoritism: A Field Research Study*. Public Integrity
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bashir, Mohsin & Hassan, Shahidul. (2019). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership. A survey of Theory and Research*. New York: The free press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Capitulo 4. Free Pr.
- Beckner, W. (2004). *Ethics for educational leaders*. Boston, MA: Pearson.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *In Frontiers in Psychology* (Vol. 9, p. 2069).  
<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). *Practical issues in structural modeling*. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117
- Bertram D. (2016). *Likert Scales*. recuperado el 10 de octubre, del 2020 de:  
<http://my.ilstu.edu/~eostewa/497/Likert%20topic-dane-likert.pdf>
- Bennis, Warren. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*. 4. 259. 10.2307/2390911.
- Blakeley, K., & Higgs, M. (2014). Responsible leadership development—crucible experiences and power relationships in a global professional services firm. *Human Resource Development International*, 17(5), 560-576.
- Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new adventures for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Caldwell, C., Shapiro, J. P., & Gross, S. J. (2007, Spring). Ethical leadership in higher education admission: Equality vs. equity. *Journal of College Admission*, 195, 14-19.
- Chavez, A. (Sin fecha). *Ensayos Éticos*, recuperado el ocho de octubre de 2020 de [https://www.academia.edu/31438255/Ensayos\\_Eticos\\_Dr\\_Armando\\_Chavez\\_Antunez](https://www.academia.edu/31438255/Ensayos_Eticos_Dr_Armando_Chavez_Antunez)
- Chen, P. Y., & Popovich, P. M. (2002). *Correlation: Parametric and nonparametric measures*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chou, C. P., Bentler, P. M., & Pentz, M. A. (2000). *A two-stage approach to multilevel structural equation models: Application to longitudinal data*. In T. D. Little, K. U. Schnabel, & J. Baumert (Eds.), *Modeling longitudinal and multilevel data, practical issues, applied approaches, and specific examples*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates (pp. 33- 49).
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Contraloría General de la República (2018). *Grandes hallazgos*, recuperado de [https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/472298/Libro\\_grandes+hallazgos+CGR.pdf/6b2543f3-4faa-40c8-900d-5f47d08180ff](https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/472298/Libro_grandes+hallazgos+CGR.pdf/6b2543f3-4faa-40c8-900d-5f47d08180ff)

- Correa, J., Rodríguez, M., & Pantoja, M. (2018). *Liderazgo Ético en las organizaciones: una revisión de la literatura*. AD-MINISTER, pp. 57 - 82.
- Cortina, Adela & Martínez. Emilio. (2001). *Ética*, Recuperado de [http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/%C3%89tica%20-%20Adela%20Cortina%20y%20Emilio%20Mart%C3%ADnez%20N.\\_0.pdf](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/%C3%89tica%20-%20Adela%20Cortina%20y%20Emilio%20Mart%C3%ADnez%20N._0.pdf)
- Darcy, K. T. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198–212.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093.
- De Graaf, G. & Huberts, L. (2008) Portraying the Nature of Corruption Using an Explorative Case Study Design. *Public Administration Review* 68: 640-653.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113–120.
- Delgado, R. (1995). *Critical race theory: The cutting edge*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018). *Geovisor del CNPV 2018*.

Recuperado de [https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-](https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/?lt=4.282117777802231&lg=-74.22256748400002&z=10)

[2018/?lt=4.282117777802231&lg=-74.22256748400002&z=10](https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/?lt=4.282117777802231&lg=-74.22256748400002&z=10)

Díaz, Pértegas. & Fernández, Pita. (2003). *Cálculo del poder estadístico de un estudio*.

Recuperado de [https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/poder\\_estadistico2.pdf](https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/poder_estadistico2.pdf)

EAE Business School (2020). *Ejemplos de liderazgo y cualidades del líder carismático*.

Recuperado el 27 de septiembre 2020 de [https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-](https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-liderazgo-tres-personajes-unicos-y-sus-lecciones-para-el-mundo/)

[liderazgo-tres-personajes-unicos-y-sus-lecciones-para-el-mundo/](https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-liderazgo-tres-personajes-unicos-y-sus-lecciones-para-el-mundo/)

Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19–26.

Engelbrecht, A.S., Wolmarans, J., & Mahembe, B. (2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 15, issue 1, pp: 1-8.

England, G. W., & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 411–419.

Eubanks, D. L., Brown, A. D. & Ybema, S. (2012). Leadership, Identity and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-3.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.



- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace falta para ser un líder?. *Harvard Deusto Business Review*, (126), 50-59.
- Gordon, J. R. (1996). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* (Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ).
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business ethics*, 43(4), 263-273.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2015). *Leadership: Enhancing the lessons of experience, eighth edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Johnson, S. (2018). Corruption is costing the global economy \$3.6 trillion dollars every year. *The World Economic Forum*. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n>
- Khokhar, A.M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 11 (1), 222-251

- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1983). *Work and personality*. Norwood, NJ: Ablex.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & Leeuw, D.A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 310-331.
- Lapointe, C., Langlois, L., Valois, P., Aksu, M., Arar, K., Bezzina, C., Johansson, O., Norberg, K., & Oplatka, I. (Octubre, 2016). An International Cross-Cultural Validation of the Ethical Leadership Questionnaire (ELQ). *International Studies in Educational Administration*, Volume 44, No. 2, pág. 55 – 75.
- Lilliefors, H. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov test for normality with mean and variance unknown. *Journal of the American Statistical Association*. 62(318), 399-402.
- Lonner, W. J. (1980). The search for psychological universals. In H. C. Triandis & W. W. Lambert (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology. Perspectives*. Vol. 1, pp. 143-204. Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Maxcy, S. J. (1991). *Educational leadership: A critical pragmatic perspective*. New York, NY: Bergin & Garvey.
- Maxcy, S. J. (2002). *Ethical school leadership*. R&L Education.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- McLaren, P. (2003). Critical pedagogy: A look at the major concepts. In A. Darder, M. Baltodano, & R. D. Torres (Eds.), *The critical pedagogy reader* (pp. 69-96). New York: Routledge
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Maestre, M. R. (2012). Steve Jobs O El Liderazgo Revolucionario. *Debates IESA*, 17(2), 9–11.
- Nader, M. & Solano, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass*. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 6 (3): 689-698.
- Ng, T. & Feldman, D. (2015). Ethical Leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965.

- Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (2nd ed.). Berkeley, CA: University of California Press.
- O'Fallon, S. (2012). Nelson Mandela and Unitive Leadership. *Integral Leadership Review*, 12(4), 1–20.
- Organización de las Naciones Unidas (2019). *Liderazgo Ético. Educación Para La Justicia*. Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito. Capítulo 4.
- O'Keefe, D. F., Peach, J. M., & Messervey, D. L. (2019). The combined effect of ethical leadership, moral identity, and organizational identification on workplace behavior. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 20-35.
- Páez, I., & Salgado, E. (2016). When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 538-555.
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385-408.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- Prada, R., Zarate, R. & Rey, F. (2020). Relationship between leadership behavior and values. *Revista Espacios*. Vol. 41, 47-60.
- Pratt, M. W., Diessner, R., Hunsberger, B., Pancer, S. M., & Savoy, K. (1991). Four pathways in the analysis of adult development and aging: Comparing analyses of reasoning about personal-life dilemmas. *Psychology and Aging*, 6(4), 666–675.

- Pratt, M. W., Skoe, E. E. A., & Arnold, M. L. (2004). Care reasoning development and family socialisation patterns in later adolescence: A longitudinal analysis. *International Journal of Behavioral Development*, 28, 139-147.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-28.
- Real Academia Española (2020) Diccionario de la lengua española, recuperado de <https://dle.rae.es/corrupci%C3%B3n>
- Real Academia Española (2020) Diccionario de la lengua española, recuperado de <https://dle.rae.es/%C3%A9tico#H3yay0R>
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Yu Kai-Cheng. (1997). The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177–207
- Rubin, Robert & Dierdorff, Erich & Brown, Michael. (2010). Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership and Promotability. *Business Ethics Quarterly*. 20. 215-236.
- Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2001), "Leaders and values: a cross-cultural study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 243-248.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338

- Schober, Patrick & Boer, Christa & Schwarte, Lothar. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, unit 2, article 11.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519–542.
- Schwartz, S. H. & Cieciuch, J. (2021). Measuring the Refined Theory of Individual Values in 49 Cultural Groups: Psychometrics of the Revised Portrait Value Questionnaire. *SAGE Journal*.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2003). *Explaining Enron. Management Communication Quarterly*, 17(1), 58.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper and Row.

- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2005). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Skoe, E. E. A. (2010). The relationship between empathy-related constructs and care-based moral development in young adulthood. *The Journal of Moral Development*, 39, 191-211.
- Skoe, E. E. A., Cumberland, A., Eisenberg, N., Hansen, K., & Perry, J. (2002). *The influences of sex and gender-role identity on moral cognition and prosocial personality traits. Sex Roles*, 46, 295-309.
- Skoe, E. E., & Marcia, J. E. (1991). A care-based measure of morality and its relation to ego identity. *Merrill-Palmer Quarterly*, 37, 289-304.
- Skoe, E. E., Pratt, M. W., Matthews, M., & Curror, S. E. (1996). The ethic of care: Stability over time, gender differences and correlates in mid to late adulthood. *Psychology and Aging*, 11, 280-282.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass leadership library in education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Starratt, R.J. (1991). Building an ethical school: a theory for practice in educational leadership, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 27 No. 2, pp. 185-202.
- Stolowy, H., Messner, M., Jeanjean, T., & Richard Baker, C. (2014). The Construction of a Trustworthy Investment Opportunity: Insights from the Madoff Fraud. *Contemporary Accounting Research*, 31(2), 354-397

- Sullivan, L. G. (2001). Four generations of community college leadership. *Community College Journal of Research and Practice*, 25, 559-571.
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410-428.
- Tanaka, J. S. (1987). "How big is big enough?": Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development*, 58, 134-146
- Tito-Añamuro, J. (2015). Corrupción privada: un estudio de la ausencia de reglas de derecho privado, desde el caso Interbolsa. *Vniversitas*, 64(131), 433-466.
- Transparencia por Colombia. (2019). *Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia 2016-2018*. <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf>
- Transparencia Internacional. (2020). What is corruption?. <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- Treisman, D (2007) What Have We Learned about the Causes of Corruption from Ten Years of Cross-national Empirical Research?. *Annual Review of Political Science*, 10, 211-244
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.



- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5-37.
- Treviño, L. & Brown, M. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 587–598.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review, 41*(2), 131-151.
- Turiel, E. (1998). The development of morality. In Damon, W. (Ed.), *Handbook of child psychology* (5th ed., pp. 863-932). New York, NY: Wiley.
- Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MOMUCLE)*.
- Wood, J. L., & Hilton, A. A. (2012). Five Ethical Paradigms for Community College Leaders: Toward Constructing and Considering Alternative Courses of Action in Ethical Decision Making. *Community College Review, 40*(3), 196–214.
- Yanow, D. (2000). *Conducting interpretive policy analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Yasir, Muhammad & Mohamad, Noor. (2016). Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. *International Review of Management and Marketing, 6*. 310-316.

Yukl, G. A., Moreno López, Y., & Cañizal, A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6a. ed. / Editor Alberto Canizal). Prentice Hall.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. and Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20 No. 1, pp. 38-48.

Zafar, A. (2013). *Linking Ethical Leadership and Employees' In-Role Performance: Exploring the Mediating roles of Psychological Capital and Follower-Leader Relational Capital*.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Liderazgo Ético o Ethical Leadership Questionnaire

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
<b>Cuando reflexiono sobre mi forma de actuar en el trabajo, puedo ver que...</b>						
1. Establezco relaciones de confianza con los demás.						
2. Intento asegurar la armonía en la organización.						
3. No tolero la arrogancia.						
4. Sigo los procedimientos y las normas.						
5. Intento preservar la seguridad y el bienestar de todos.						
6. Intento que la gente sea consciente de que ciertas situaciones favorecen de forma desproporcionada a algunos grupos.						
7. Me pronuncio contra las prácticas desleales.						
8. Busco proteger la dignidad de cada individuo.						
9. Espero que la gente cometa errores (es la naturaleza humana).						
10. Hablo en contra de la injusticia.						
11. Me preocupa cuando individuos o grupos tienen ventajas en comparación con otros.						
<b>Cuando tengo que resolver un dilema ético...</b>						
12. Compruebo las cláusulas legales y reglamentarias que puedan aplicarse.						
13. Compruebo las normas no escritas de mi organización.						
14. Llevo a cabo una investigación sobre la situación.						
15. Sanciono los errores en proporción a su gravedad.						
16. Intento oponerme a la injusticia.						
17. Me tomo el tiempo de escuchar a las personas involucradas en la situación.						
18. Busco preservar los vínculos y la armonía dentro de la organización.						
19. Evito herir los sentimientos de la gente manteniendo su dignidad.						
20. Presto atención a los individuos.						
21. Promuevo el diálogo sobre temas controvertidos.						
<b>Mi decisión en la resolución de un dilema ético se basa en...</b>						
22. el marco estatutario y jurídico.						
23. una mayor justicia social.						

Fuente: Langlois et al., 2014; Lapointe et al., 2016

**Anexo 2. Cuestionario de Perfil de Valores Personales - The Portrait Values Questionnaire, PVQ**

	No se parece a mí en lo absoluto	No se parece a mí	Un poco parecido a mí	Algo parecido a mí	Parecido a mí	Muy parecido a mí
<b>Autodirección</b>						
1. Pensar en nuevas ideas y ser creativo es importante para para ella(él). Le gusta hacer las cosas a su manera.						
11. Es importante para ella(él) tomar sus propias decisiones sobre lo que hace. Le gusta ser libre para planificar y no depender de otros.						
<b>Universalismo</b>						
3. Cree que es importante que todas las personas del mundo sean tratadas por igual. Cree que todos deben tener las mismas oportunidades en la vida.						
8. Para ella(él) es importante escuchar a las personas que son diferentes a ella(él). Incluso cuando no está de acuerdo con ellos, quiere comprenderlos.						
19. Cree firmemente que la gente debe cuidar a la naturaleza. El cuidado del medio ambiente es importante para ella(él).						
<b>Benevolencia</b>						
12. Para ella(él) es muy importante ayudar a la gente que le rodea. Quiere preocuparse por su bienestar.						
18. Para ella(él) es importante ser leal a sus amigos. Quiere dedicarse a las personas cercanas a ella(él).						
<b>Tradicición</b>						
9. Es importante para ella(él) ser humilde y modesta(o). Intenta no llamar la atención sobre sí misma(o).						
20. La tradición es importante para ella(él). Intenta seguir las costumbres transmitidas por su religión o su familia.						
<b>Conformidad</b>						
7. Cree que la gente debe hacer lo que se le dice. Ella (Él) cree que la gente debe seguir las reglas en todo momento, incluso cuando nadie esté mirando.						
16. Para ella(él) es importante comportarse siempre correctamente. Ella (Él) quiere evitar hacer cualquier cosa que la gente diga que está mal.						
<b>Seguridad</b>						
5. Para ella(él) es importante vivir en un entorno seguro. Ella (Él) evita todo lo que pueda poner en peligro su seguridad.						
14. Es importante para ella(él) que el gobierno asegure su seguridad contra todas las amenazas. Quiere que el Estado sea fuerte para para que pueda defender a sus ciudadanos.						
<b>Poder</b>						
2. Para ella(él) es importante ser rica(o). Quiere tener mucho dinero y cosas caras.						
17. Para Ella (él) es importante conseguir el respeto de los demás. Ella (Él) quiere que la gente haga lo que ella(él) dice.						
<b>Logros</b>						
4. Es importante para ella(él) mostrar sus habilidades. Quiere que la gente admire lo que hace.						

13. Tener mucho éxito es importante para ella (él). Espera que la gente reconozca sus logros.						
<b>Hedonismo</b>						
10. Pasar un buen rato es importante para ella (él). Le gusta "mimarse/consentirse" a sí mismo.						
21. Busca todas las oportunidades que pueda para divertirse. Para ella (él) es importante el hacer cosas que le den placer.						
<b>Estimulación</b>						
6. Le gustan las sorpresas y siempre está buscando cosas nuevas para hacer. Cree que es importante hacer muchas cosas diferentes en la vida.						
15. Busca aventuras y le gusta correr riesgos. Ella (Él) quiere tener una vida emocionante.						

*Fuente:* Schwartz, 1992