

## ÉTICA Y LIDERAZGO. LA NEUTRALIDAD NO EXISTE

### LEADERSHIP AND ETHICS. NEUTRALITY DOES NOT EXIST

Carlos David Simonetta

#### Resumen

El presente trabajo pone en revisión la forma neutral en que ciertos modelos de liderazgo son diseñados, transmitidos, aceptados y practicados dentro del campo de la administración y la gestión de organizaciones. Dicha neutralidad implica un marco que suspende la definición y evaluación de valores y principios y sus impactos. Esta aparente neutralidad se extiende a través de toda la descripción y la normativa de los modelos, y naturalmente deriva en una práctica despojada de valoración ética o de responsabilidad social. El objetivo del estudio del liderazgo en gran parte de la bibliografía administrativa es el rendimiento mediante más y mejores resultados. El afán en la consecución de objetivos financieros, u operativos, hace que las formas de influencia del líder queden en segundo plano mientras conduzcan al resultado esperado. A partir del análisis de un modelo de liderazgo muy difundido, se propone a continuación el estudio de sus riesgos éticos, a partir del trabajo de diversos autores que pugnan por discutir la supuesta neutralidad de valores y principios.

Palabras claves: Liderazgo y ética; Ética en el liderazgo; Liderazgo negativo; Liderazgo no ético.

#### Abstract

The aim of this work is to review the neutral way of how certain leadership models are designed, transmitted, accepted and practiced in organization management fields. Such neutrality implies a framework that suspends the definition and assessment of principles and values as well as their impacts. This apparent neutrality extends through all description and normative of models and naturally leads to a practice with no ethical assessment or social responsibility. In largely management bibliography, the aim of leadership study is the performance by more and better results. Equifinality makes the leader's form of influence to remain in the background while leading to the desired results. From the analysis of a widely spread leadership model, it will be proposed below the study of ethical risks from several authors' work striving to discuss the apparent neutrality of principles and values.

Key words: Leadership and ethics; Ethics in leadership; Negative leadership; Unethical leadership.

**Carlos David Simonetta**  
[davidsimonetta@gmail.com](mailto:davidsimonetta@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad Nacional del Centro de la  
 Provincia de Buenos Aires. Argentina.



## Introducción

Algunos de los modelos de liderazgo ampliamente difundidos ponen foco en las formas de liderazgo que llevan a resultados y rendimientos superiores. Uno de los más difundidos es el de los seis estilos de liderazgo de Goleman (2005). Tales estudios privilegian la relación entre el líder, los subordinados y el resultado. Si el rendimiento es apropiado, mediando algunos aspectos situacionales, se supone que el liderazgo es adecuado y las formas se transforman, sin más, en medios apropiados de consecución de los resultados. Así, los estilos de liderazgo son avalados en la investigación, la enseñanza y la práctica por sus propios resultados independientemente de los valores y principios adoptados por el líder y desarrollados en la dinámica del grupo, y, por ende, sobre sus impactos grupales, organizacionales y sobre el entorno. Rara vez, entonces, la administración indaga, explica o advierte sobre los efectos colaterales de sus prescripciones. Bajo la supuesta neutralidad de valores, se esconde una visión utilitaria de la ética en el liderazgo.

Pese a ello, la ética de los líderes y, por supuesto, su impacto en los seguidores y en la sociedad ha ido ganando importancia dentro de los estudios de administración. Desde el caso Enron en adelante, ha preocupado en la literatura la creciente desatención en la conducta moral de líderes y seguidores que provocan, más allá de problemas de agencia, verdaderos problemas de credibilidad a nivel social y global (Stachowicz-Stanusch, 2011). Estos peligros, en otros casos, revelan riesgos puertas adentro de la organización, involucrando la salud de los propios trabajadores, como ocurrió en el proceso de privatización de France Telecom (Borgeaud-Garciandia, 2010). Allí, mediante algunas técnicas de evaluación y otros mecanismos complementarios desvirtuados se ha llegado a poner al trabajador en una situación muy complicada; suman 60 las personas que se han suicidado en su puesto de trabajo. Algunos intentan demostrar que las técnicas neutrales del *management* no tienen nada que ver en estas cuestiones. En el presente ensayo, podrá advertirse que es muy probable que la falta de evaluación de la dimensión ética o la falsa neutralidad, en algunos modelos de liderazgo pueda relacionarse con estas realidades negativas.

A continuación se analizarán estudios recientes sobre ética y liderazgo. Con esos aportes,

podrán fundamentarse algunos riesgos implícitos en el modelo de los seis estilos de liderazgo de Goleman, el cual ha sido seleccionado como caso o ejemplo teórico de la supuesta neutralidad ética. La falta de análisis sobre la dimensión ética que aún predomina en muchos de los modelos que se enseñan, se investigan y se transmiten en diversos espacios de administración conduce a riesgos de prescribir acciones efectivas que al mismo tiempo no resisten el mínimo análisis de desempeño ético.

## Desarrollo

### *Puntos de partida divergentes*

En el presente siglo, el estudio sobre la ética en el liderazgo ha sufrido un auge, debido en gran medida a notorios y públicos escándalos en los que se vieron envueltas algunas compañías. Así, por ejemplo, Enron es un caso paradigmático (Stachowicz-Stanusch, 2011), actuando de punto de partida de varios estudios de ética y liderazgo (Brown y Treviño, 2006; Treviño, Brown, Pincus Hartman, 2003).

El liderazgo ético puede definirse como “La manifestación de conducta normativamente adecuada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación de dos vías, el refuerzo, y la toma de decisiones” (Brown, Treviño y Harrison, 2005, p.120). Sin embargo, los estudios son diversos y divergentes. Algunos autores intentan establecer las bases o fundamentos de un líder ético, mientras otros intentan estudiar las razones y características de un liderazgo no ético. Para algunos, el estudio de la ética en el liderazgo es un fin en sí mismo, mientras que otros lo relacionan con resultados positivos como condición. Algunos autores consideran que el fenómeno es más o menos limitado al grupo, es decir, líder y subordinados, mientras que otros enfocan aspectos generales donde fenómenos sociales son altamente influyentes. Finalmente, para algunos el líder tiene el papel central en el estudio de la ética en el liderazgo, pero para otros, es clave la construcción de la relación líder - subordinado, y el papel central es la actitud de los subordinados.

Para analizar estas alternativas, se revisarán trabajos del presente siglo, desde 2003 en adelante (post caso Enron), y de libre acceso.

Para la revisión, se tomará una clasificación que simplemente divide aquellos trabajos centrados en la ética del liderazgo y aquellos otros que estudian la carencia de ética en el liderazgo. De todos modos, se irán describiendo los estudios para que el lector tenga presentes las otras clasificaciones posibles que aparecen en el párrafo precedente. Con posterioridad, se tomará un trabajo de Goleman (2005) para explicitar la falta de crítica ética de uno de los modelos más enseñados y utilizados, intentando demostrar que los conocimientos sobre liderazgo nunca son éticamente neutrales e implican riesgos en ese sentido.

### **Características de un liderazgo ético**

En numerosos estudios, la influencia del líder es fundamental, y su rol es vital en el desempeño ético de los grupos líder - subordinados. Así, las definiciones sobre liderazgo ético ponen énfasis en aquellas características de la persona del líder y, secundariamente, en algunos tipos de decisión que impactan en el grupo de seguidores. Aquí, toma predominio cierta visión carismática del líder, también conjugada con algunos aspectos situacionales. En este *mix*, se tratará de sintetizar, a continuación, los principales aportes científicos del nuevo siglo.

En su estudio de 2003, Treviño, Brown y Pincus Hartman intentaron obtener una descripción *in* y otra *out* del fenómeno del liderazgo ético. Luego de realizar entrevistas semi-estructuradas a 20 oficiales de ética y a 20 altos ejecutivos de grandes empresas norteamericanas, obtuvieron los siguientes aportes:

- Los oficiales de ética (visión desde afuera) incluyen cuidado, foco y trato justo hacia las personas, integridad, coraje y fortaleza, mentor de la gente, preocupación por servir a un bien mayor, preocupación por los medios más allá de los fines, y moralidad del líder; todos como aspectos centrales de la ética en el liderazgo.

- Desde la visión de los propios líderes (visión desde adentro), se señalan aspectos diferenciales como: orientación y preocupación por la gente, trato justo, honestidad, sinceridad, integridad, comunicación abierta, abiertos a escuchar, creador de valores institucionales, y preocupación del líder por la comunidad y la sociedad. Sin embargo, a la hora de describir un liderazgo no ético, no se hallaron indicios

de descripciones de éste; las descripciones no ofrecieron riqueza.

En 2005, Brown, Treviño y Harrison afirmaron que el liderazgo ético depende de un comportamiento interesado en la gente, grado de honestidad, confianza del grupo en el líder, justicia interaccional, influencia idealizada -se podría decir que esto significa la sociabilización del carisma del líder-, todas estas relaciones probadas y positivas; y supervisión abusiva como una relación probada y negativa.

Adicionalmente, Brown y Treviño (2006) suman otras características del líder, como por ejemplo capacidad de acordar, conciencia, nivel de neuroticismo -relacionada negativamente-, moral, utilización de la moral, locus de control del líder y finalmente auto control de moderadores entre el contexto social y el liderazgo ético.

Den Hartog y Belschak (2012) proponen la visión del liderazgo como un modelo de valores. Líderes orientados hacia el valor afectan la auto-percepción y las creencias de sus seguidores y a su vez, su motivación, actitudes y conductas. Sin embargo, como veremos a continuación, el estudio de estos autores arrojará principios acerca de los vicios o bases de un liderazgo que se transforma en no ético o falta de ética.

Walumba, Mayer, P. Wang, H. Wang, Workman y Christensen (2011) realizan un estudio en la principal industria farmacéutica de China. El estudio tiene por objetivo relacionar el liderazgo ético con los resultados, medidos éstos como *performance* de los empleados. Para ello utilizan mediadores, que son en sí los determinantes de más o menos nivel ético en el grupo. Los mediadores son:

- Teoría de líder- miembro (LMX), es decir el intercambio fluido entre líder y seguidores, que hace que los seguidores generen confianza hacia el líder, y cercanía, lo cual repercute en relaciones de alta calidad.

- La auto eficacia, es decir, la auto capacidad de los empleados de aprender a decidir de acuerdo a lo patrones éticos, mediante la influencia del líder, pero creando cada vez mayor autonomía en la toma de decisiones.

- La identificación con la organización, la confianza en que el líder representa al grupo de trabajo, lo respeta y lo valora, y se promueve la cooperación.

De acuerdo a los autores, los tres mediadores indican que a mayor nivel ético,

mejores resultados de *performance* tendrán los empleados.

### **Los estudios sobre falta de ética del liderazgo**

En este sentido la pregunta de Den Hartog y Belschak (2012) es si, bajo la simulación de un liderazgo auténtico, pudiera existir un liderazgo inauténtico -trama en la cual la acumulación de poder es el objetivo final- y entonces se plantea la opción de liderazgo ético versus liderazgo con alto grado de Maquiavelismo. Se argumenta que estos líderes maquiavélicos son manipuladores y pueden, falsamente, demostrar conductas éticas de líder si perciben que es una forma útil para conseguir sus objetivos aunque de forma privada carezcan de creencias morales.

De esta forma, el liderazgo ético tiene fuerte relación con la motivación de los seguidores, orientándolos hacia comportamientos éticos. Pero al mismo tiempo, en principio, un líder que simula ser ético escondiendo fines de otro tipo, también provocaría el mismo efecto. En otras palabras, el líder maquiavélico no es fácilmente distinguible del líder ético y sus virtudes de manipulación logran camuflar sus fines utilitarios e individuales.

De Hoogh y Den Hartog (2008), por otra parte, tratan de definir el liderazgo despótico. Para entender su significado, consideran que es lo contrario al liderazgo con responsabilidad social y se basan en trabajos previos de Winter y Barembaun (1985). Así, la falta de estándar moral-legal de conducta, obligación interna, preocupación por otros, preocupación por las consecuencias y auto-evaluación describen un liderazgo despótico. Sin embargo, aunque la presencia de estas características corroboró los hallazgos anteriores y su relación con la responsabilidad social, la ausencia de dichas características y el consecuente despotismo no inciden en el rendimiento del grupo ni tampoco en su optimismo hacia el futuro.

Por otra parte, los estudios anteriores pueden ser influidos por mediadores (Zehir y Erdogan, 2011). La voz organizacional es el estado de debate, intercambio de ideas, la postura y acción críticas que los grupos organizacionales poseen ante problemas que implican cuestiones éticas. Por el contrario, el silencio organizacional implica una forma de mudez de los problemas éticos. En tal sentido, la presencia de voz organizacional ha ayudado a que los comportamientos éticos

del líder y del grupo propendan a más y mejores rendimientos organizacionales.

Por otra parte, Molthan-Hill (2014) realiza una investigación comparativa entre administradores anglo-americanos y administradores alemanes. Su base teórica se apoya sobre Habermas (1984), distinguiendo sistemas sociales y sistemas de la vida. Cuestiona la neutralidad moral presente en los administradores anglo-americanos, lo que produce el efecto de mudez moral, descripta precedentemente. Este estado es el que permite que las personas que lideran no cuestionen las reglas del sistema en el sentido ético. Incluso profundiza en los orígenes de este fenómeno y concluye que los administradores anglo-americanos consideran que el sistema capitalista es un sistema de la vida (no creado por el hombre), natural e indiscutible. Por ello es que la dimensión ética no forma parte habitual en sus decisiones, sino solo las reglas de tipo utilitario. Concretamente, expone una serie de diferencias entre líderes anglo-americanos y alemanes, que van desde aspectos personales, hasta concepciones del mundo y de su entorno que influyen decididamente en la mudez o no mudez ética. Por ejemplo, mientras que los líderes alemanes pueden precisar quiénes han sido influyentes en su vida y los valores que han aprendido, heredado, adoptado y finalmente practicado en su vida diaria, ya sea en los negocios o en otros círculos, los administradores anglo-americanos parecen no haber recibido ninguna influencia o, al menos, no utilizan ninguna influencia en cuanto a valores en la toma de decisiones. Entonces, mientras los primeros comienzan a analizar sus decisiones desde un abanico de valores amplio, los segundos solo deciden de acuerdo a las reglas del sistema que creen natural. Este aporte resulta fundamental al ensayo, debido a que no propone establecer un estándar de ética, indicando lo bueno y lo malo, sino establecer las causas que originan críticas y evolución de la ética en el liderazgo, versus la postura de mudez o supuesta neutralidad ética de las acciones dentro de un sistema considerado como natural.

Gran parte del desempeño en ética se juega también en la autoestima de los seguidores. Según Avey, Palansky y Walumba (2010), la baja autoestima de los seguidores provocaría que un líder de bajo desempeño ético trasladara al grupo y a la organización dicha perspectiva. Mientras que si los seguidores poseen alta autoestima, el líder

de bajo desempeño ético no podrá trasladar sus reglas al grupo y a la organización. En este sentido, la autoestima de los seguidores los lleva a discutir aquello que les parece no ético.

Sin embargo, más allá de la autoestima, podría haber otras causas por las cuales el seguidor acepta actuar y ejecutar ordenes no éticas. Según hallazgos de Carsten y Uhl-Bien (2013), los seguidores cometen en ocasiones “crímenes de obediencia”, es decir, ejecutan acciones que reconocen como no éticas por decisión de su líder. En ese sentido, los hallazgos indican que si los seguidores desplazan la responsabilidad al líder, interpretando que todo lo que el grupo hace es “debido a” y por “decisión del” líder, entonces es más probable que ocurran crímenes de obediencia. Del mismo modo, si el liderazgo es idealizado y los seguidores no se ven como una parte sustancial de la construcción del fenómeno, (coproducción de liderazgo), entonces también aumentan las chances de crímenes de obediencia. Por el contrario, un bajo desplazamiento de la responsabilidad y una alta creencia en que el liderazgo es un fenómeno coproducido entre líderes y seguidores, llevaría al grupo a no aceptar la ejecución de decisiones de bajo desempeño ético.

Así, no es de extrañar que autores como Stachowicz-Stanusch (2011) llamen la atención sobre estudios de liderazgo que consideran el fenómeno como algo moralmente neutro. En su recopilación sobre estudios del liderazgo, distingue factores como:

- Supervisión abusiva, cuando el líder realiza su trabajo mediante un conjunto de comportamientos hostiles, verbales y no verbales. El líder excede en ocasiones aspectos legales básicos.

- Malos liderazgos, ineficientes y no éticos, solo preocupados en sus propios intereses, producen visiones egoístas y de armado de tramas de poder.

- Pequeñas tiranías, cuando los líderes utilizan el poder de forma opresiva y caprichosa. En este esquema, conservar el cargo y el poder son objetivos centrales del líder.

- Liderazgo narcisista, cuando el líder utiliza poder formal e informal para resaltar su eficiencia, poder, belleza, status, prestigio y superioridad. El líder en ocasiones necesita del status y prestigio de su puesto y allí se concentran sus objetivos.

- Liderazgo agresivo, cuando el líder

intenta causar daño físico o psicológico a un trabajador o a los trabajadores, en un contexto relacionado al trabajo, y supone llevar al extremo la supervisión abusiva.

- Liderazgo tóxico, cuando el líder realiza numerosas acciones destructivas que exhiben cierta disfuncionalidad de las características personales. Puede o no ser de carácter intencional. Puede combinar varias de las anteriores expresiones no éticas del liderazgo.

- Liderazgo destructivo, es el conjunto de todos los problemas de no ética que afectan al liderazgo. Incluye cualquiera de los fenómenos anteriores.

Muchos de estos conceptos forman parte de modelos y esquemas de liderazgo que son enseñados y practicados bajo ese paraguas de moralidad neutra. El autor finalmente cataloga toda esta colección de aspectos no éticos como liderazgo destructivo, tal como puede verse al final de los puntos precedentes.

### ***El caso de los estilos de liderazgo de Goleman***

Para graficar lo que se ha sostenido acerca de la llamativa intención de no evaluar la dimensión ética de los modelos de liderazgo que se enuncian, enseñan y practican, se pondrá como ejemplo el modelo de estilos de liderazgo de Goleman (2005). Para realizar el análisis, vamos a repasar brevemente los estilos que Goleman propuso, para posteriormente derivar el riesgo de mal desempeño ético en cada uno de ellos.

El estilo coercitivo se destaca como el menos efectivo, sin embargo, algunos estudios demuestran que en algunas culturas este estilo puede tener relación positiva con algunas dimensiones del clima organizacional (Raineri B., 2006). Siempre implica alguna forma de terror, acción que genera miedo, u otra acción que mediante el poder genere inevitablemente y sin discusión la subordinación a la orden o tarea. Este tipo de liderazgo suele actuar contra la motivación de las personas. El autor lo recomienda solo cuando la situación sea extrema, haya que reestructurar toda la organización, la situación sea extremadamente hostil, haya que desterrar costumbres y hábitos muy arraigados, o cuando toda otra solución haya fracasado y no quede otra salida. Se supone que, de todos modos, este estilo no puede sostenerse en el tiempo. Aun así, como

se expresó precedentemente, en ciertas culturas puede ser un tipo de liderazgo parcialmente valorado.

El estilo autoritario, según Goleman, es en muchas ocasiones el más efectivo. El líder autoritario hace que sus seguidores encuentren su lugar en el “todo”, a través de la imposición de una visión propia. Por ello, se recomienda en los casos de negocios a la deriva. Los objetivos de los seguidores serán evaluados en tanto ayuden o no a los objetivos en la organización. Siempre funciona algún mecanismo que permite alguna forma de participación mínima, limitada, controlada por parte de los seguidores, circunscripta a temas que el líder determina y en la oportunidad que el líder lo considera. En ocasiones el riesgo es caer en la arrogancia por excesivo uso del poder, es decir, generar un distanciamiento excesivo hacia los seguidores.

Por su parte, el estilo afiliativo pone el centro en las personas por sobre las tareas. La postura del líder es la de un padre de adolescentes maduros, intentando crear armonía y buen clima de trabajo para que las personas busquen la mejor forma de realizar las tareas, sin imponerles estructuras. Es común que se genere lealtad al

líder y éste fortalezca el sentido de pertenencia incluso con actividades extra laborales. El objetivo es generar compromiso. Con ello, la gente tiende a tomar riesgos en un clima donde predomina la comunicación, cuyo sistema de retroalimentación se basa más en situaciones positivas que negativas. En ocasiones este liderazgo puede “perder el timón” o caer en la mediocridad, producto de dejar todo en manos de los seguidores en el primer caso y de no retroalimentar los aspectos negativos del rendimiento en el segundo caso. Por ello no es poco frecuente que muchos líderes mezclen aspectos afiliativos y autoritarios.

El estilo democrático promueve la participación de las personas. Tanto las decisiones como los estándares de medición del desempeño son determinados de forma democrática, y esto lleva a que las personas alcancen un alto grado de ajuste en cuanto a sus posibilidades y perspectivas, y las del grupo. Como contrapartida, este estilo conlleva alta inversión de tiempo, en tanto que para crear sistemas participativos es necesario abrir el juego a todas las voces y opiniones. Puede decirse que este estilo tiene reacción lenta si es que se tratara de una situación de emergencia.

El líder con estilo marcapasos se encuentra

Tabla 1. Riesgos de no ética en cada estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

	Coercitivo	Autoritario	Democrático	Afiliativo	Marcapasos	Coaching
Silencio Organizacional	Alto riesgo	Moderado riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Moderado riesgo	Bajo riesgo
Maquiavelismo	Alto riesgo	Alto riesgo	Moderado Riesgo	Moderado riesgo	Alto riesgo	Moderado riesgo
Supervisión Abusiva	Alto riesgo	Moderado riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo
Mal Liderazgo	Alto riesgo	Alto riesgo	Alto riesgo	Alto riesgo	Moderado riesgo	Alto riesgo
Pequeñas Tiránías	Alto riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo
Despotismo	Alto Riesgo	Moderado riesgo	Bajo Riesgo	Bajo riesgo	Alto Riesgo	Bajo Riesgo
Liderazgo Narcisista	Moderado	Alto riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo
Liderazgo Agresivo	Alto riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo
Crímenes de obediencia	Alto riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo	Bajo riesgo	Alto riesgo	Bajo riesgo
Mudez Moral	Alto riesgo	Alto riesgo	Moderado riesgo	Moderado riesgo	Alto riesgo	Alto riesgo

obsesionado por elevar los estándares de desempeño, haciendo todo más rápido y mejor. Hacia el seguidor, el sentimiento que predomina es el de desconfianza, de modo que existe un alto grado de supervisión. El clima laboral puede verse muy afectado, ya que el empleado suele preocuparse por la ocurrencia diaria del líder más que por el desempeño, que por otra parte, no tiene estándar de medición claro. Esto completa un círculo negativo ya la situación corroe la responsabilidad y la flexibilidad. Es normal que el líder se sature, al tomar para sí el trabajo de sus empleados. El autor considera que solo un grupo de profesionales con alta necesidad de auto-logro puede llevar adelante este estilo y obtener algo beneficioso. Sin embargo este estilo también fue positivo para algunas dimensiones del clima laboral en otras culturas como la chilena (Raineri B., 2006).

Por último, el estilo coaching. El líder coaching es un asesor de sus seguidores, los promueve, los aconseja, les hace ver sus debilidades y fortalezas, les ayuda a preparar presentaciones, reuniones. Mediante la utilización de la delegación, promueve que sus seguidores vayan tomando riesgos y así mejora el clima y el rendimiento en la organización. Para ello es necesario que los empleados estén predispuestos a aprender y apoyarse en el líder como mentor, y por otra parte requiere que el líder lleve adelante con paciencia el rol de mentor para disfrutar de los resultados a largo plazo.

### ***Riesgos de mal desempeño ético de los estilos propuestos por Goleman***

En este apartado se responde al objetivo del trabajo. Por un lado, como ejemplo, se toman de base los estilos de liderazgo propuestos por Goleman, que aparecen en las columnas. Por otra parte, se listan en las filas los riesgos de mal desempeño ético que han sido listados en la primera parte del trabajo. Como resultado, la tabla 1 muestra los riesgos de mal desempeño ético que encierra cada uno de los estilos de Goleman.

Como puede apreciarse, los estilos coercitivos, marcapasos y, en menor medida, el autoritario implican riesgos de bajo desempeño ético que rara vez son tema de debate.

El problema se agrava si se considera la dinámica del fenómeno del liderazgo. Es

decir, en situaciones de silencio organizacional o despotismo o supervisión abusiva, que se dan en el marco de, por ejemplo, un liderazgo coercitivo, llevará a más silencio, más despotismo y más supervisión abusiva. En este sentido, los riesgos de mal desempeño ético que provocan esos estilos tienden a actuar como mecanismos de refuerzo sistémico.

Otro aspecto agravante es el caso que describe Raineri B. (2006) cuando la cultura general tiende a volver positivos para el rendimiento y el clima organizacional aquellos estilos que contienen mayor riesgo de mal desempeño ético, como el caso del estilo coercitivo en Chile.

### **Conclusiones**

Modelos de liderazgo como los que plantea Goleman, que habitualmente son enseñados, transmitidos, practicados, encierran riesgos no advertidos de mal desempeño ético en sus normativas o prescripciones. Así por ejemplo, se transmiten y retransmiten argumentos acerca de situaciones en las cuáles podrían funcionar liderazgos coercitivos, marcapasos o autocráticos, siendo dichos argumentos fundados en la lógica de tipo utilitario. Mientras sirva para más y mejores rendimientos, dichos liderazgos serían utilizables, sin considerar un análisis de tipo ético. En otras palabras, la mudez moral no parece presentarse solamente en las organizaciones, sino también en las academias que investigan y enseñan a sus futuros directivos. En el tema liderazgo, como en otros fenómenos de la administración, esto implica la existencia teórica de una neutralidad tácita en cuanto a valores y principios.

Pero a esa visión supuestamente funcional a los negocios, se solapan y contraponen otras perspectivas como la ética, que, en base a revisiones críticas, construye otra visión de la administración en general y del liderazgo en particular. De modo que la crítica ética viene a advertir, mediante los estudios como los informados precedentemente, que los modelos de liderazgo no son neutrales ni social, ni humanamente hablando. Implican riesgos, más allá de buenos o malos rendimientos operativos. En la dinámica de grupos, un liderazgo coercitivo o marcapasos es altamente riesgoso en términos de análisis éticos. Una subordinación de ese tipo, vista a través del riesgo de la supervisión abusiva,

el silencio y la mudez, la agresividad y la tiranía es clasificable como una situación de vulnerabilidad para el ser humano, para su desarrollo laboral, y además un peligro para la sociedad. En ocasiones, se llega al punto de presentar formas cuasi-ilegales de influencia como formas adecuadas de liderazgo para urgencias situacionales. Afortunadamente, algunos investigadores llaman a las cosas por su nombre: crímenes de obediencia. De modo que cabe preguntarse, como disciplina, si es suficiente investigar y enseñar bajo el esquema funcional a los rendimientos, optando por una supuesta neutralidad en cuanto a valores y principios, amparados en la visión utilitaria de la ética. Del mismo modo, podría preguntarse si esa supuesta neutralidad no es, simplemente, una mudez académica y amigable que enlaza la teoría disponible con ciertas prácticas tradicionales.

Algunos de los estudios sobre liderazgo y ética, por otra parte, también intentan justificarse desde el punto de vista de que más ética conduce a mejores resultados. Con esto pareciera que el interés por el estudio de la ética en el liderazgo tiene que ver con el posible impacto en los rendimientos, abonando y fortaleciendo la visión utilitaria. Como si otras visiones más amplias de la ética, no fueran plataformas que la administración pudiera seguir para estudiar el liderazgo y otros tópicos.

Contrariamente, en este trabajo se intenta sentar una postura acerca de la crítica ética como una dimensión importante dentro de los estudios de administración, en este caso, en el liderazgo. El análisis ético es una dimensión que ayuda a líderes y a grupos a evolucionar amigablemente entre sí y con el entorno, como han propuesto diversos autores. La postura neutral no existe, puesto que siempre los modelos confluyen en valores y principios preconcebidos, más allá de cierta mudez o expresión tácita de éstos. El utilitarismo de valores y principios mal puede entenderse como neutral. Los distintos estudios de ética y liderazgo brevemente recopilados se esfuerzan por denunciar esa falsedad.

**Bibliografía**

Avey, J., Palanski, M. y Walumba, F. (2010) "When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership

and follower behavior". *Journal of Business Ethics*.

Borgeaud-Garciandia, N. (2010) "Nueva organización del trabajo y suicidios: ¿Una Fatalidad?" *Trabajo y Sociedad*, XIV (3).

Brown, M. y Treviño L. "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, 17 (2006), 595-616.

Brown, M., Treviño, L. y Harrison D. (2005) "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 97, 117-134.

Carsten, K. y Uhl-Bien, M. (2013) "Ethical Followership: An Examination of Followership Beliefs and Crimes of Obedience". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20-49.

Den Hartog, D. y Belschak, F. (2012); "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process". *Journal of Business Ethics*, nro. 107, 35-47.

De Hoogh, A. y Den Hartog, D. (2008) "Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study". *The Leadership Quarterly*, nro. 19, 297-311.

Goleman, D. (2005) "Liderazgo que logra resultados" *Harvard Business Review*, 83(11), 109-122.

Molthan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An anglo-American fenomeno? German and British managers and their moral reasoning about enviromental sustainability in business". *International Journal of Cross Cultural Management* 14 (3), 289-305.

Raineri B., Andrés. (2006) "Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile". *Revista ABANTE*, 9 (1), 3-33).

Stachowicz-Stanusch, A. (2011) "Destructive sides of Charismatic Leadership". *Zarsadzania Zasobami Ludzkimi. Instytut Pracy i Spraw*

Socjalnych, (6) -, 113-125.

Treviño, Brown, Pincus Hartman, (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", Human Relations - The Tavistock Institute. Volumen 56, 5-37.

Walumba, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. (2011) "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115 204-213.

Zehir, C. y Erdogan, E. (2011); "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.