

**FORMATO DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN
APROBADO POR EL COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**

1. Información General del Proyecto¹

| | | |
|--|--|--|
| <i>Nombre del Proyecto</i> | <i>LIDERAZGO ÉTICO: características y resultados</i> | |
| <i>Línea de Investigación</i> | <i>LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i> | |
| <i>Descriptores / palabras claves²</i> | <i>Liderazgo, ética, liderazgo ético, responsabilidad, justicia, toma de decisiones éticas, comportamiento ético</i> | |
| <i>Investigador principal (nombre completo y apellidos)</i> | <i>ILIANA LAIMA PAEZ GABRIUNAS</i> | |
| <i>Contacto</i> | <i>Dirección</i> | |
| | <i>Teléfono</i> | <i>Ext. 3954</i> |
| | <i>Celular</i> | |
| | <i>Correo</i> | Iliana.paez@urosario.edu.co |
| <i>Coinvestigadores</i> | <i>1</i> | |
| <i>Duración</i> | <i>21 meses</i> | |
| <i>Fecha esperada de Inicio y terminación</i> | <i>Febrero 15 de 2017 Diciembre 15 de 2019</i> | |
| <i>Clasificación del área científica o disciplinar</i> | | |
| <i>Costo general del proyecto</i> | | |
| <i>Tiempo de dedicación semanal (agregando todo el recurso humano)</i> | <i>20 horas</i> | |

2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

El estudio de liderazgo ético se ha enfocado en su definición, caracterización y delimitación comportamental, en la identificación de sus antecedentes, y con mayor énfasis en predicción de resultados que este tipo de liderazgo genera a nivel individual, grupal, organizacional, así como en el entorno y la sociedad.

Con este proyecto se espera contribuir a una mayor comprensión del concepto, sus dimensiones y su efectividad en diferentes culturas (incluida Colombia), así como a la difusión local e internacional de una perspectiva que está cobrando gran importancia tanto en el contexto académico como en el entorno empresarial. El énfasis de la investigación en este proyecto estará en analizar los principales resultados asociados con el liderazgo ético a nivel individual, grupal, organizacional y para la sociedad.

Como resultado de esta investigación se esperan desarrollar varios artículos a ser publicados en revistas de alto impacto (dos a nivel internacional y uno nacional), y dos capítulos de libro (uno para una Enciclopedia sobre Ética en los Negocios, y otro para un libro sobre Ética y Corrupción en Colombia).

Palabras clave: liderazgo, liderazgo ético, ética, comportamiento ético, interculturalidad (cross-cultural ethical leadership), justicia, toma de decisiones éticas, responsabilidad social.

¹ Tomado de Formato FIUR- Universidad del Rosario

² Identifique palabras claves que definen el proyecto y que permitan ubicarlo en sistemas de información

3. Descripción de la propuesta de investigación

a. Fundamentación teórica

El Liderazgo Ético es una perspectiva teórica sobre liderazgo relativamente reciente que se enfoca en la dimensión ética del liderazgo, y la relación de este comportamiento con resultados para las organizaciones y la sociedad. Aunque la relación entre liderazgo y ética se ha vislumbrado de tiempo atrás (Barnard, 1938; Burns, 1978; Selznick, 1957), y el estudio sobre esta relación data de hace un par de décadas (Enderle, 1987; Rost, 1995; Ciulla, 1998), solo recientemente (una década) ha sido reconocido como campo de estudio en la Administración (Mayer et al. 2012), en el que ha crecido considerablemente (Ng & Feldman 2015). El auge de este enfoque estuvo motivado por la preocupación tanto de académicos como de la sociedad misma por el comportamiento poco ético de las organizaciones acompañados por los grandes escándalos éticos que surgieron en el cambio de milenio (ej: ABN-Amro, 2008; AIG, 2008; Arthur Andersen, 2002; Chiquita Brands, 2001; Enron, 2001; Firestone, 2000; Parmalat, 2003; Worldcom, 2001; etc.).

La investigación ha demostrado que el liderazgo ético se asocia positivamente con resultados deseables para las organizaciones y la sociedad, tales como satisfacción y compromiso de los empleados, desempeño grupal y organizacional, clima agradable de trabajo, reputación corporativa, sostenibilidad y protección del medio ambiente, entre otros (Brown & Treviño, 2006; Engelbrecht et al., 2005; Kacmar et al., 2011; Kalshoven et al., 2011, 2012; Mayer et al., 2009, 2010; Neubert et al., 2009; Newman et al., 2015; Piccolo et al., 2010; Podsakoff et al., 2000; Qi & Xia, 2014; van Gils et al., 2015). Adicionalmente, se ha encontrado que el liderazgo ético es un estilo que se valora y asocia con la efectividad del liderazgo en diferentes países y culturas del mundo (Resick et al., 2006).

Sin embargo, aún no existe consenso sobre el concepto de liderazgo ético y sobre los comportamientos que lo caracterizan (Brown et al. 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008, 2009; Resick et al., 2006; Tanner et al. 2010). Existen llamados desde la academia a profundizar más sobre la comprensión de este estilo, su concepto y dimensionalidad (Kalshoven et al., 2011; Páez & Salgado, 2016), sus procesos, relaciones y efectos (Brown & Mitchell 2010; Treviño & Brown 2014), así como su manifestación y efectividad en diferentes culturas (Ng & Feldman 2015).

b. Problema de investigación y su justificación

El liderazgo ético como campo de estudio en administración ha crecido considerablemente en los últimos años generando un sinnúmero de publicaciones y áreas de análisis (comportamientos éticos y no éticos, justicia organizacional, toma de decisiones éticas, desarrollo moral, responsabilidad social y ambiental, y otros). Sin embargo, aún no existe consenso sobre su definición y dimensionalidad, así como de su efectividad en diferentes entornos culturales. Varios investigadores (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Kalshoven et al. 2011; Khuntia & Suar 2004; Tanner et al. 2010; entre otros), han argumentado que el liderazgo ético es un concepto multidimensional que refleja un conjunto de comportamientos con antecedentes y resultados particulares. Estudios previos han demostrado aspectos de esta multidimensionalidad (Rowold et al., 2009; Páez & Salgado, 2016) y los efectos diferenciados de cada comportamiento de liderazgo ético sobre resultados en las actitudes y comportamientos

de los empleados. Sin embargo, estos resultados no son generalizables pues están basados en una sola medida y contemplan pocos estudios.

Por otro lado, los investigadores interculturales han argumentado que la percepción y efectividad del liderazgo puede variar según comportamientos específicos de liderazgo, y según las características culturales de la región en la que se desenvuelve el líder (Den Hartog et al., 1999; House & Adyita, 1997; Resick et al., 2006). Específicamente, con relación al liderazgo ético, Resick y colegas encontraron que este estilo es valorado en todas las culturas pero el grado de aceptación y efectividades asociado con sus comportamientos varía de acuerdo a la cultura.

De manera que en este campo existen varios vacíos, algunos de los cuales se esperan abordar con este proyecto de investigación:

- Estudiar la influencia de los comportamientos de liderazgo ético en comportamientos de los empleados, tales como comportamientos ciudadanos, comportamientos contraproduktivos, productividad y toma de decisiones éticas en la gerencia.
- Realizar estudios comparativos sobre la dimensionalidad del liderazgo ético (cómo es percibido, qué comportamientos son asociados) entre diferentes culturas, y las características de la relación entre estos comportamientos y resultados a nivel individual, grupal, organización y social (ej. satisfacción, comportamientos ciudadanos, toma de decisiones éticas, reputación y desempeño social corporativo).

c. Objetivo general

Estudiar la influencia del liderazgo ético en los principales resultados a nivel organizacional (individual, grupal, organizacional e impacto social), tales como satisfacción, desempeño, clima de trabajo, responsabilidad social, comportamientos éticos/no éticos, responsabilidad social, reputación, etc. Así como la dimensionalidad comportamental del liderazgo ético y su efecto diferenciado en los resultados asociados.

Objetivos Específicos

- i. Avanzar en la revisión de literatura sobre liderazgo ético para ampliar la comprensión de sus características, formas de medirlo y resultados asociados.
- ii. Analizar la influencia del liderazgo ético en comportamientos éticos claves para las organizaciones como lo es la toma de decisiones éticas a nivel gerencial, comportamientos ciudadanos de los empleados, producciones limpias y reputación corporativa.
- iii. Estudiar desde una perspectiva intercultural la efectividad del liderazgo ético comparando la percepción y efectividad de diferentes comportamientos de liderazgo ético en diferentes resultados a nivel individual, grupal, organizacional y social.
- iv. Generar reflexiones sobre la relevancia y aplicabilidad de la ética en el liderazgo como un mecanismo para prevenir la corrupción empresarial.

d. Metodología

En este proyecto se abordan diferentes enfoques y metodologías de investigación, donde se plantean trabajos de tipo teórico y estudios empíricos. De esta manera, se aborda el enfoque inductivo en tanto que algunos productos buscan identificar algunas reglas generales a partir de

observaciones particulares; también se aborda el enfoque deductivo en cuanto a que tanto en los trabajos de reflexión teórica como en los empíricos, se parte de observaciones generales buscando ver evidencias y/o reflexiones en lo particular.

Las investigaciones teóricas seguirán la metodología de revisión teórica (fuentes primarias y secundarias, principalmente de artículos de journals indexados), clasificación y análisis de información relevante que contribuya a una mejor comprensión del tema de liderazgo ético y su relación con los principales resultados. Estos trabajos incluyen revisiones de literatura en liderazgo ético con énfasis en una recopilación de las principales medidas que han sido elaboradas, y un análisis de éstas desde una perspectiva cultural y comportamental (la dimensionalidad del liderazgo ético).

Las investigaciones cuantitativas (estudios empíricos) se realizarán con trabajos de campo (aplicación de encuestas, entrevistas y grupos focales) con gerentes de empresas (o profesionales que ocupen cargos de dirección) en los que se estudian hipótesis relacionales entre los comportamientos de liderazgo ético y resultados a nivel individual, grupal, organizacional y social (ej., satisfacción, desempeño, clima de grupo, reputación corporativa, protección a la comunidad).

Las medidas a utilizar son:

- Liderazgo ético: Se utilizarán las principales medidas existentes sobre liderazgo ético (ELS, Brown et al., 2005; ELW, Kalshoven et al., 2011; Khuntia & Suar, 2004; Tanner et al., 2010).
- Toma de decisiones éticas: la canasta de papeles de Treviño y colegas (Treviño, 1987; Treviño & Youngblood, 1990).
- Desarrollo moral cognitivo (CMD): con los escenarios del MMJT (*Managerial Moral Judgment Test*), desarrollado por Loviscky y colegas (2007).
- Integridad: con la escala de integridad de Simons y colegas (2007).
- Clima de Justicia Procedimental: con la medida de Naumann y Bennett (2000).
- Satisfacción laboral: con la medida elaborada por de (Schneider et al. 2003) para evaluar la satisfacción general con el trabajo.
- Comportamientos ciudadanos en el trabajo (OCB): con la medida de Konovsky et al. (2001).
- Comportamientos contra productivos en el trabajo (CWB): con la escala desarrollada por Bennett y Robinson (2000).
- Desempeño percibido: con las medidas de competencia de Heilman et al.'s (1992), y de percepción general de desempeño de Wayne et al. (1997) y Páez & Salgado (2016).

4. Justificación de la propuesta de investigación con relación a la agenda del Grupo de investigación y la línea o programa de investigación al cual se inscribe.

Los líderes ocupan posiciones de autoridad y son claves para el comportamiento ético de cualquier organización, así como para alcanzar desarrollos sostenibles, para lo cual se requiere que actúen con responsabilidad desarrollando perspectivas de mediano y largo plazo que integren aspectos económicos, sociales y ambientales (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2000). Los enfoques teóricos sobre liderazgo hacen cada vez más énfasis en la ética, donde la integridad del líder y la responsabilidad social de sus acciones juegan un papel clave para ejercer liderazgo exitoso. Con este proyecto se busca evidenciar la relación positiva entre el liderazgo

ético, esto es, un comportamiento ético por parte de los líderes empresariales, y resultados esperados por las organizaciones y la sociedad en general como son: bienestar, satisfacción, desempeño, comportamientos positivos en los trabajadores y en la junta directiva, productos limpios, protección al medio ambiente, respeto al consumidor, sostenibilidad, justicia, climas sanos de trabajo, innovación, productividad, etc. También se espera evidenciar la efectividad de los comportamientos éticos según la cultura. Es decir, cuáles comportamientos son más efectivos en una cultura que en otra debido a los valores culturales prevalecientes en esa cultura.

5. Productos académicos esperados y fecha tentativa de entrega. Es de recordar que estos productos deben coincidir con los compromisos de producción académica consignados en su Plan de Trabajo.
 - i. Un capítulo corto de revisión de literatura sobre liderazgo ético a ser divulgado en una enciclopedia internacional de alto reconocimiento (Abril de 2017).
 - ii. Un artículo publicable en revista indexada internacional sobre un estudio realizado (mi tesis doctoral) para analizar la influencia del liderazgo ético en comportamientos éticos claves para las organizaciones como lo es la toma de decisiones éticas a nivel gerencial (Mayo-Junio de 2017).
 - iii. Un estudio comparativo intercultural entre Europa (Holanda y Alemania) y Latino América (Colombia y Perú) para comparar la percepción y efectividad de diferentes comportamientos de liderazgo ético en diferentes resultados a nivel individual, grupal, organizacional y social (Noviembre 2019).
 - iv. Un capítulo de libro sobre la relevancia y aplicabilidad de la ética en el liderazgo como un mecanismo para prevenir la corrupción empresarial en Colombia (Abril-Mayo de 2017).
 - v. Un estudio en Colombia sobre la forma en que el liderazgo ético contribuye a la Reputación Corporativa de la organización (Noviembre 2018).
 - vi. Divulgación: A nivel internacional: un capítulo de liderazgo ético en una enciclopedia de Ética en los Negocios. A nivel nacional y/o internacional: un artículo de revisión de literatura sobre liderazgo ético, enfatizando la multidimensionalidad desde una perspectiva cultural. Actualización de temas y material de clase para pregrado y posgrados como material de estudio o conocimiento impartido (Octubre 2019).

6. Referencias bibliográficas.

- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bennett, R. & Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new adventures for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6), 595–616.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Ciulla, J. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Praeger Publishers.

- 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. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjosvold & B. van Knippenberg (Eds.), *Power and interdependence in organizations* (pp.338-354). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. & Field, R. (1999). Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/ transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663.
- Engelbrecht, A., van Aswegen, A. & Theron, 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.
- Heilman, M., Block, C. & Lucas, J. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 536–544.
- House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Kacmar, K., Bachrach, D., Harris, K. & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.
- Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: Through the eyes of employees*. Doctoral dissertation. Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam. The Netherlands.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kalshoven, K. & Boon, C. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13–26.
- Konovsky, M., Villanueva, C. & O'Leary, B. (2001). Further developments of a social exchange model of OCB behavior. Paper presented at the 2001 meetings of the Latin American Research Consortium, Monterrey, Mexico.
- Lovinsky, G., Treviño, L. & Jacobs, R. (2007). Assessing managers' ethical decision-making: An Objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285.
- 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.

- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 108(1) 1-13.
- Mayer, D., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(Sep), 7-16.
- Naumann, S. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J. & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Newman, A., Allen, B. & Miao, Q. (2015). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *Personnel Review*, 44(4), 611 – 628.
- Ng, T. & Feldman, D. (2015). Ethical Leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965.
- 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.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 259-278.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Qia, Y. & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231–248.
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Mitchelson, J. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rost, J. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129-142.
- Rowold, J., Borgmann, L. & Heinitz, K. (2009). Ethical leadership: Psychometric properties of a German adaptation of Brown et al. (2005) Ethical Leadership Scale (ELS-D). *Zeitschrift für arbeits-und organizations psychologie*, 53(2), 57-69.
- Schneider, B., Hanges, P., Smith, D. & Salvaggio, A. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650–665.
- Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S. & Leberherz, C. (2010). Actions speak louder than words: The benefits of ethical behaviors of leaders. *Journal of Psychology*, 218(4), 225–233.
- Trevino, L. (1987). *The influences of vicarious learning and individual differences on ethical decision making in the organization: An experiment*. Doctoral Dissertation. Texas: Texas A & M University.

- 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.
- Treviño, L. & Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190–203.
- Wayne, S., Shore, L. & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–112.