



Investigación Administrativa

ISSN: 1870-6614

riarevistainvestigacion@gmail.com

Escuela Superior de Comercio y

Administración, Unidad Santo Tomás

México

Robles Francia, Víctor Hugo; Gurieva, Natalia; Acosta Velázquez, Silvia Concepción  
LIDERAZGO SIN MORALIDAD: UN ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE EL  
INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL) Y EL JUICIO MORAL

Investigación Administrativa, núm. 110, julio-diciembre, 2012, pp. 7-17

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás  
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045338001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## LIDERAZGO SIN MORALIDAD: UN ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL) Y EL JUICIO MORAL\*

## LEADERSHIP WITHOUT MORALITY: A CORRELATIONAL STUDY BETWEEN IPL (LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY) AND MORAL JUDGMENT

Víctor Hugo Robles Francia (1)

Natalia Gurieva (2)

Silvia Concepción Acosta Velázquez (3)

### ABSTRACT

The moral judgment is a competence oriented towards the everyday's decision making process. Furthermore, leadership deals with daily valuations about what is good or bad for the organization. However, this paper shows that leadership practices do not relate to the moral judgment. The following five practices, defying the process, inspiring a shared view, empowering others to act, modelling the way, and encouraging the heart do not have any link with the competence of moral judgment. Two questionnaires were applied: 1) the Inventory of Leadership Practices (ILP), self-evaluation, and 2) the Questionnaire of Socio Moral, Managerial and Entrepreneurial Problems. The number of manager participants was 176. Moreover, the moral judgment was measured by the 'C' index and each of the five leadership practices was average measured. The statistical analysis between the 'C' index and the five leadership practices lacks of any correspondence. As a result, it can be assumed that the leadership practices are independent from the moral judgment.

**Key words:** Moral Judgment, Leadership Practices Inventory, Correlational Study.

### RESUMEN

El juicio moral es una competencia orientada a la toma de decisiones cotidianas. Asimismo, el liderazgo concierne valoraciones, día con día, acerca de lo que es bueno o malo para la organización. Empero, este escrito muestra que las prácticas de liderazgo no tienen ninguna relación con el juicio moral. Las cinco prácticas: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino, dar aliento al corazón, no se relacionan con la competencia del juicio moral. Dos cuestionarios fueron aplicados a 176 gerentes participantes: el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), autoevaluación, y el Cuestionario de Problemas Sociomorales Gerenciales y Empresariales. El juicio moral fue medido por el índice C y las cinco prácticas de liderazgo fueron medidas por el promedio de cada una de ellas. El análisis estadístico entre el índice C y las cinco prácticas de liderazgo verificaron que no existe ninguna correlación. Esto demuestra que las prácticas de liderazgo son independientes del juicio moral.

**Palabras clave:** juicio moral, Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), estudio correlacional.

**Clasificación JEL:** Z13 Normas sociales y capital social; redes sociales.

\* Parte del presente escrito se ha publicado en otros, particularmente lo referente al marco teórico. Firma en asesoría, impuestos y auditoría. Su nombre proviene de la fusión de las iniciales de sus fundadores: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler.

(1) Doctor en gestión empresarial en la Universidad de Guanajuato, Campus Irapuato Salamanca, División de Ingenierías Cuerpo académico: "Sistemas Computacionales Aplicados al Comportamiento Ético", México, Guanajuato, vicrob13@yahoo.com.mx

(2) Doctora de la Universidad de Guanajuato, Campus Irapuato Salamanca, División de Ingenierías, Cuerpo académico: "Sistemas Computacionales Aplicados al Comportamiento Ético", Lic. Arte digital, México, Guanajuato, natali.guryeva@gmail.com

(3) Maestra en ciencias de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Lic. en Administración de Empresas México, Hidalgo, siempresilvia97@yahoo.com

## INTRODUCCIÓN

La moralidad organizacional consiste en el acatamiento y el respeto del sistema de reglas convencionales de la empresa (Langford, 1995); contrariamente, la inmoralidad refiere la nula obediencia y falta de respeto de tal normatividad. El incumplimiento normativo del ámbito empresarial ha ocasionando pérdida de confianza y altos costos. En el presente documento se inquiere sobre la moralidad del liderazgo por parte de 176 gerentes, esto es, se indaga la relación entre dos marcos teóricos de comportamiento en la organización: la moralidad a partir del juicio moral y el liderazgo mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL). Con ello se pretende demostrar que no existe relación alguna entre las prácticas de liderazgo y la competencia de juicio moral, pues en el contexto convencional de la moral, la meta consiste en hallar la decisión más correcta y, por otro lado, en el gerencial, la meta es encontrar la optimización de los recursos de la organización. De tal manera que cuando hacemos juicios morales para evaluar varias alternativas se activa un carácter virtuoso o vicioso de imperativos que difieren de la racionalidad económica gerencial. En una valoración moral se cuestiona qué es lo más correcto y en el empresarial qué es lo óptimo.

En el contexto organizacional pueden observarse decisiones inmorales por parte de algunos gerentes, Awasthi (2008) las expresa como comportamientos no éticos. En este sentido práctico empresarial, la Encuesta Nacional de Ética de los Negocios (NBES) del 2009, realizada por el Ethics Resource Center (ERC) en Estados Unidos, muestra que los programas formales de ética se están incrementando, pero no demuestran si son positivos los resultados de tales programas. En sus publicaciones, el ERC identifica el riesgo como situaciones seductoras de malas conductas y la NBES observa al menos una violación en su ámbito laboral (ERC, 2009). En consecuencia, la práctica gerencial se realiza sin importarle la ética. Incluso, ni los gobiernos internacionales, nacionales, ni locales están libres de conductas con baja moralidad. La deshonestidad es el estándar, donde los países del tercer mundo son el medio propicio para realizar negocios con malas conductas (Kreyche, 2007).

Un ejemplo más acerca de los comportamientos inmorales o no éticos, son los expresados por KPMG2 (2008) en México. En este país, 77% de las compañías en el 2007 tuvieron al menos un fraude. De estos, 46% fue cometido por el personal de la propia empresa, donde en uno de cada cuatro casos, la cantidad defraudada fue superior a 90 000 dólares. Las compañías defraudadas tuvieron, como consecuencia de estos ilícitos, problemas de incrementos de costos, pérdida de confianza y efectos negativos en su competitividad (KPMG, 2008). Adicionalmente, 44% de las compañías han reconocido haber realizado algún pago no oficial a empleados públicos y destinado 5% de su ingreso anual al pago de sobornos. Seis de cada 10 compañías piensan que el pago no oficial a burócratas tienen un significado impactante en sus inversiones en México (KPMG, 2008).

No obstante la inmoralidad en las organizaciones, los gerentes piensan que hacer lo correcto en la organización las hace vulnerables y las coloca en un riesgo competitivo, puesto que no existe evidencia fehaciente que una alta moralidad consigue un alto desempeño. Así, las organizaciones no consideran los tópicos éticos en su toma de decisiones (Axline, 1990). “¿Por qué debería ser bueno? Si se desconoce la respuesta, todas las discusiones no tienen sentido.” (Kreyche, 2007) En esta investigación se muestra que no existe correlación entre el liderazgo y la moralidad, esto es, para un gerente el juicio moral no influye directamente en sus prácticas de liderazgo.

## TEORÍA E HIPÓTESIS

### El inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner

El líder crea conciencia y reconoce a sus seguidores. Burns estableció la distinción entre líderes transaccionales y transformacionales en 1978 (Bono y Judge, 2004), y Bass (1985) identificó los siguientes comportamientos de liderazgo: “i) Carisma, ii) Motivación inspiracional, iii) Estimulación intelectual, iv) Consideración individual, v) Recompensa contingente, vi) Gestión por excepción de activo y pasivo, vii) Dejar hacer” (Bass 1977). Los líderes transaccionales identifican los deseos de sus seguidores y los ayudan a conseguir sus metas a través de un intercambio. Fundamentalmente, el líder transaccional

promete incentivar a sus seguidores. Por otro lado, los líderes transformacionales tratan de crear conciencia en sus seguidores sobre la importancia de los resultados y cómo ellos pueden conseguir altos desempeños satisfaciendo sus propios intereses (Bass, 1977).

Kouzes y Posner describen cinco comportamientos, integrando el liderazgo transaccional y transformacional, en su cuestionario del Inventario del Liderazgo (IPL), validado mediante el coeficiente alfa de Cronbach de cada una de las dimensiones (Carless, 2001). El IPL examina los siguientes comportamientos de liderazgo:

- Desafiar los procesos. El líder desafía los procesos buscando nuevas oportunidades, asumiendo los riesgos, experimentando, mejorando y haciendo nuevas aportaciones. Él consigue hacer cosas extraordinarias promoviendo el liderazgo y el alto desempeño (Kouzes y Posner, 2002).
- Inspirar una visión compartida. En este comportamiento el líder describe una visión excitante del futuro, donde los seguidores se apasionan por el futuro descrito por el líder y se dirigen voluntariamente hacia esa visión (Kouzes y Posner, 2002).
- Habilitar a otros a actuar, el liderazgo no es sólo un acto individual, es un esfuerzo de equipo. Habilitar a otros a actuar refiere a decisiones cooperativas y participativas tomadas por el líder. La turbulencia en el mercado requiere de mucha colaboración, esto es, un proceso interactivo, sin ello los líderes no pueden hacer que las cosas extraordinarias sucedan (Kouzes y Posner, 2002).
- Modelar el camino. Este concepto significa que las prácticas del líder deben ser consistentes con sus valores adoptados. Asimismo, el líder hace que su voz u opinión sea crítica, convirtiéndose así en un líder auténtico (Kouzes y Posner, 2002).
- Dar aliento al corazón. Dar aliento al corazón es el grado por el cual el líder proporciona una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo (Kouzes y Posner, 2002).

Kouzes y Posner (1990), en sus trabajos empíricos de más de seis años, han preguntado a más de 7 500 sujetos: qué es lo que admiran de

sus líderes y cuál es la credibilidad de esos líderes, y las respuestas refieren cuatro cualidades: honesto, competente, emprendedor hacia el futuro e inspirador. También, los líderes son exitosos porque son capaces de crear condiciones organizacionales en que los empleados o sus seguidores aprenden (Brown y Posner, 2001). Estos autores sugieren que el éxito del liderazgo está más en la percepción de los seguidores acerca de las actividades del líder que en la percepción propia del líder.

Así, se presenta el marco conceptual del IPL de Kouzes y Posner en cuanto a lo relacionado con las prácticas: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón. Al respecto, en esta investigación se inquire si el líder que lleva a cabo estas prácticas tomaría en cuenta la moral, realizaría valoraciones sobre las acciones buenas o malas de otras personas y, en particular, de sus seguidores. Por ello, se exhibe a continuación el marco teórico del juicio moral aplicado al líder, con la finalidad de establecer la relación conceptual entre ambos marcos.

### **La competencia del juicio moral del líder**

La teoría del desarrollo moral puede ser aplicada al líder porque todo individuo realiza valoraciones morales acerca de las acciones de otras personas, buscando un equilibrio y reciprocidad con ellas, así como con su medio ambiente. Las personas realizan un proceso especulativo intelectual por medio del cual enfrentan y resuelven los problemas morales (Derry, 1990). De esta forma, considerando los niveles del juicio moral del líder, se puede establecer que existen líderes ubicados en el nivel preconvencional, en el convencional y, en el nivel más alto, en el postconvencional.

La teoría del juicio moral establece que "el cambio o evolución del razonamiento moral, basado en el juicio moral individual, sucede cuando él está en conflicto con su entorno y necesita preservar un equilibrio, cuando él es forzado a razonar, él va de la acción al razonamiento y requiere un cambio de actitud" (Pérez, 1997, p. 23). Este juicio es la parte fundamental de la conducta moral "[...] El juicio moral, el factor de mayor influencia sobre la conducta moral [...] es de gran visión e irreversible" (Pérez, 1997, p. 25). Entonces, el juicio moral del líder es una evaluación de su



conciencia que se conforma en un estadio para lograr una relación de justicia entre las acciones organizacionales y su medio ambiente.

Las acciones morales de las personas, por tanto del líder, tienen una correspondencia directa con su nivel de juicio moral establecido (Pérez, 1997). “[...] el juicio moral tiende a ser considerado como la parte principal de quien lo realiza, es consistente independientemente de las diferencias de personalidades e intereses [...] ; el juicio moral es visto por el juez como una toma de prioridades sobre los juicios de valor [...] ; el juicio moral tiene un grado alto de generalidad, consistencia e inclusividad” (Langford, 1995, pp. 70-71).

Existen tres elementos cognitivos y evolutivos en la teoría del juicio moral: i) el constructivismo, por medio de la interacción; ii) el orden lógico en la secuencia de los estadios, y iii) el desarrollo social por medio de la toma de roles (Pérez, 1997). Esta teoría admite la estructura cognitiva, la acción, la interacción entre organismo y entorno, las afectaciones, la toma del rol social y el ego (Kohlberg, 1992; Pérez, 1997). Esta teoría se fundamenta en la estructura de Freud, esto es, su Id, el Ego, el super Ego y el ideal del Ego (Langford, 1997).

El precedente final de la teoría del juicio moral es un principio de justicia, que identifica la intención de las acciones de los egos, así como la búsqueda del equilibrio y reciprocidad entre ellos (Kohlberg, 1992). “La moralidad consiste en un sistema de reglas, y la esencia de cualquier moralidad es ser respetuoso de ellas y el medio por las cuales el individuo adquiere estas reglas [...] Piaget entiende principalmente como reglas al procedimiento moral generalmente aceptado y a las reglas de los juegos, las cuales son reglas convencionales.” (Langford, 1995, p. 55)

Un estadio cognitivo, fundamento básico del juicio moral, es una unidad plenamente conformada jerárquicamente establecida, la cual se fuerza a transitar a través de una secuencia constante y a constituir diferencias cualitativas sobre la resolución de problemas durante las diferentes edades del ser humano (Kohlberg, 1992). “Los estadios del juicio moral son estructuras de pensamiento sobre la prescripción de reglas o principios que [fuerzan] a actuar porque la acción es considerada moralmente correcta.” (Kohlberg, 1992, p. 571)

De esta forma, el juicio moral del líder transita a través de seis estadios morales conformados por tres niveles morales. Estos niveles de reciprocidad y de equilibrio son el nivel preconvencional (estadios 1 y 2), el convencional (estadios 3 y 4) y el postconvencional (estadios 5 y 6). El término convencional refiere la adhesión al proceso social, significa la conformidad y mantenimiento de los procedimientos, expectativas y acuerdos de la sociedad o autoridad por el mero hecho de ser reglas, expectativas o acuerdos de la sociedad (Kohlberg, 1992), y la secuencia de estadios refiere al nivel de desarrollo de la conciencia del ego sobre otros egos. En este sentido, los prefijos pre y post del término convencional refiere a la forma en la cual son consideradas las reglas sociales. Éstas son consideradas, primero, sólo por la ejecución de ellas y, segundo, por la revisión de la ejecución de las mismas reglas.

El nivel preconvencional de un líder es conformado por el estadio 1, que representa una moralidad heterónoma, donde el significado de la acción es una cualidad inherente en los objetos. Adicionalmente, este nivel preconvencional es constituido por el estadio 2, donde el líder considera una moralidad instrumental individualista de relatividad moral, donde los líderes pueden tener justificaciones de justicia y reconocen la perspectiva de la autoridad con la propia.

El segundo nivel moral del líder, el convencional, es establecido por el estadio 3, el cual es una moralidad interpersonal normativa. Las perspectivas de los líderes son coordinadas por la perspectiva de un tercer líder. El proceso moral individual indica una pertenencia de grupo, es decir, un proceso de integración en el cual él asume la regla de oro: “[...] hacer a otros lo que a ti te gustaría que ellos te hicieran” (Kohlberg, 1992, p. 578). El nivel convencional del líder es establecido adicionalmente por el estadio 4, donde es considerada una moralidad del sistema social. Aquí, el líder toma la perspectiva de un miembro de la sociedad generalizada donde ésta determina un marco consistente de códigos y de procedimientos imparciales para todos sus miembros, los cuales tratan de apoyar al sistema social y moral como un todo.

El nivel postconvencional del líder, el más alto y la última categoría moral, se constituye por el estadio 5, el cual representa una moralidad de los derechos humanos y del bienestar social. El sistema social es considerado como un contrato aceptado libremente por cada individuo para preservar el bienestar de todos los miembros. Una perspectiva de crear una sociedad más que de apoyar a una sociedad por medio de la cooperación y del acuerdo social. Este estadio se preocupa y entiende la protección de las minorías. Finalmente, este nivel postconvencional del líder se constituye por el estadio 6, se constituye por una moralidad de principios éticos universales, reversibles y que pueden expirar. Un punto de vista moral de libertad y autonomía, donde los principios morales universales, como la dignidad humana, pueden implicar romper ocasionalmente las reglas sociales reconocidas.

Subsecuentemente, la competencia de juicio moral implica dos inseparables aspectos, el afectivo y el cognitivo. La competencia de juicio moral es evaluada por el índice C, el cual se correlaciona con los seis estadios morales. Existe una correlación negativa alta entre el índice C y los estadios 1 y 2, correlaciones moderadas entre el índice C y los estadios 3 y 4, y correlaciones positivas importantes entre el índice C y los estadios 5 y 6 (Lind, 2004). Comúnmente la competencia del juicio moral dirige a la persona a una conducta diaria contextual y puede ser aprendida por la práctica (Lind, 2009), el juicio moral y el liderazgo pueden ser aprendidos aplicándose en el contexto organizacional.

El juicio moral, como una competencia del líder, es la relación entre el ideal moral y las decisiones tomadas cotidianamente (Lind, 2009); así, el juicio moral del líder consiste en la relación entre el ideal moral y sus prácticas de liderazgo. Desde la perspectiva de Kohlberg (1964), existe "la aptitud de tomar decisiones y juicios, los cuales son morales, (basados en principios internos) y actuar en conformidad con tales juicios" (p. 425). Por ello, las prácticas de liderazgo tienen una relación estrecha con el razonamiento de las reglas y convenciones organizacionales asumidas libremente acerca de lo que es bueno y malo.

Reconsiderando las cinco prácticas del liderazgo se puede establecer, a partir de los seis estadios

mORALES, que esas prácticas no pueden situarse en un nivel preconvencional, pues este nivel considera una heteronomía o intercambio individualista egoísta, más bien se ubican en un nivel convencional donde se proporciona el reconocimiento del grupo, a cada individuo dentro de él y las normas sociales. Pero sobre todo, estas prácticas de liderazgo se ubican en un nivel postconvencional, pues en este nivel se corrigen las reglas y se reflexiona sobre los principios morales universales de la humanidad. En este nivel, entonces, el líder desafía los procesos, inspira una visión, habilita a otros a actuar, modela el camino y proporciona una retroalimentación positiva, lo que significa que a mayores prácticas de liderazgo mayor estadio del juicio moral.

## HIPÓTESIS

Dos marcos teóricos han sido presentados, el juicio moral y las prácticas de liderazgo, y esta investigación explora la evidencia empírica entre ambos marcos. La interrogante de investigación es: ¿existe una correlación entre la competencia del juicio moral y las prácticas de liderazgo? Este cuestionamiento formulado como una hipótesis, examina si los comportamientos del liderazgo son autónomos o independientes del juicio moral. Específicamente, las cinco prácticas del liderazgo, desafiar los procesos (DDS), inspirar una visión compartida (INSP), habilitar a otros a actuar (Habilit), modelar el camino (Model), dar aliento al corazón (dar al.), no se correlacionan con la competencia del juicio moral (índice C) ni con los seis estadios morales (1, 2, 3, 4, 5 y 6).

*Hipótesis: las prácticas de liderazgo no se correlacionan con el juicio moral*

## MÉTODO

El presente reporte refiere a un estudio correlacional, pues presenta las relaciones existentes entre las variables de las prácticas de liderazgo y del juicio moral a partir del coeficiente de correlación de Pearson. Asimismo, es descriptivo, pues presenta el nivel de las prácticas de liderazgo y del juicio moral. Además, es transversal, pues se evaluó en un solo momento a 176 participantes, a los que se aplicaron dos cuestionarios. Los instrumentos se validaron de la siguiente forma: el cuestionario del IPL mediante el alfa de Cronbach y el Cuestionario de Problemas Sociomorales,



Gerenciales y Empresariales (CPSGE) mediante el orden de preferencias, la estructura cuasi simplex, el paralelismo cognitivo-afectivo y la significancia de un dilema moral, de acuerdo con la guía de Lind (1995). El análisis de los datos requirió la cuantificación del promedio y la suma de los participantes, de cada uno de los cinco comportamientos de liderazgo, el promedio de los seis estadios morales y del juicio moral a través del índice C. Finalmente, se realizó la prueba de hipótesis mediante la correlación de Pearson entre las cinco prácticas de liderazgo, los seis estadios morales y el índice C promedio.

El juicio moral como una competencia es evaluado por el índice C, un índice puro de competencia moral, que refiere una tarea moral, no falsable, que tiene una curva de aprendizaje gradual y una curva suavizada del olvido (Lind, 1995, 1999). El juicio moral pasa por seis estadios. El estadio 1 simboliza una moralidad heterónoma, donde el significado es inherente al premio o castigo recibidos; el estadio 2, una moralidad utilitaria, relativista e individualista; el estadio 3, una normativa interpersonal de grupo; el estadio 4, la del sistema social imparcial; el estadio 5, de los derechos humanos y del bienestar social; el estadio 6 de principios éticos universales, reversibles y que pueden expirar (Kohlberg, 1992).

El índice C tiene un rango de 1 a 100, indica el porcentaje de la variación de la respuesta total de un individuo que refleja la calidad de su raciocinio moral sobre el comportamiento narrado. El índice C se califica como bajo (1-9), medio (10-29), alto (30-49) y muy alto (sobre 50), y se calcula haciendo partición de la suma de los cuadrados similarmente a un análisis MANOVA (Lind, 1999).

De esta forma, la hipótesis plantea la relación entre la competencia del juicio moral y las cinco prácticas de liderazgo: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino, dar aliento al corazón (Kouzes y Posner, 2002).

## Participantes

En este estudio participaron 176 gerentes de empresas: 50 de micro, 67 de pequeñas, 42 de medianas, 15 de grandes y dos con datos nulos, del estado de Hidalgo; 171 gerentes con una jerarquía media y alta y solo cinco con un nivel bajo. Sus valores medios fueron: siete años de

experiencia, dos años de antigüedad en el puesto, tres trabajadores bajo su control, 115 masculinos, 61 femeninos, 45 con preparatoria, 98 con licenciatura, 17 con un posgrado y 15 con educación elemental. Estos participantes fueron de Pachuca de Soto, de Tula, Tulancingo, Tepeji del Río y 20 municipios adicionales, distribuyéndose en los siguientes sectores: industrial 31%, comercial 36%, y servicios 36%. A los 176 participantes se les aplicaron los dos instrumentos: el IPL autodescripción de las prácticas de liderazgo, y el CPSGE, de la competencia del juicio moral, que cuantifica el índice C.

## Instrumentos

*El IPL autodescripción.* El IPL autodescripción modificado y validado por Robles (2008) fue el cuestionario aplicado sobre las prácticas de liderazgo. El IPL empleado en este estudio tiene las siguientes características: i) 30 ítems sobre las prácticas de liderazgo, ii) una escala Likert de 5 puntos (raramente o nunca) hasta 5 (muy frecuente o siempre), iii) siete preguntas demográficas, iv) cinco preguntas sobre el entorno de negocios.

*El CPSGE.* El Cuestionario sobre Problemas Sociomorales Gerenciales y Empresariales (Robles, 2004) considera el rol del gerente, su contexto de negocio y la evolución sobre los estadios morales del gerente. El CPSGE consiste de cuatro dilemas morales organizacionales sobre las habilidades del juicio moral del gerente. De este modo, el CPSGE reconoce la aceptabilidad de los argumentos sobre los estadios del juicio moral, la independencia de estar en acuerdo o no con el sujeto de la historia y proporciona relación explícita, conocimiento estructural, entre los dilemas y las respuestas.

Dos de los cuatro dilemas del CPSGE están diseñados en el nivel interorganizacional de la compañía, uno denominado la compañía "Mexinz" y el otro la empresa "Mexoe". Este cuestionario también contiene dos dilemas interpersonales, con base en las historias del "gerente Pérez" y el "ingeniero Hernández". Las cuatro historias contradicen estándares convencionales de los negocios, como son: la autonomía y pleno ejercicio de las políticas organizativas en contra del propósito de sus clientes y proveedores; la libertad estratégica de

un negocio contra el propósito de la empresa líder del mercado; la meta profesional de un gerente contra el interés de otro. El CPSGE es un cuestionario experimental, que se constituye en una matriz de 6x2x4. También fue considerado el orden jerárquico propuesto por Kohlberg (1958) y cumple con el contexto del rol gerencial. El CPSGE también considera los argumentos a favor y en contra de las resoluciones a los dilemas análogos al diseño del Cuestionario del Juicio Moral (CJM) de Lind (2004) con respecto a la teoría de los seis estadios kohlbergianos.

### Procedimiento de análisis

La validación del IPL autoevaluación fue obtenido por un análisis de confiabilidad a través del factor alfa de Cronbach de cada comportamiento de liderazgo. Los cinco comportamientos tuvieron un valor arriba de 0.70 y el factor de confiabilidad de alfa de Cronbach media fue de 0.787 (tabla 1).

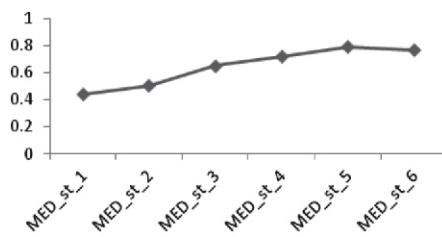
**Tabla 1. Estadística de confiabilidad: alfa de Cronbach de cada práctica de liderazgo**

Model	Enab	Insp	Chall	Enco	Promedio
0.779	0.804	0.764	0.808	0.777	0.787

*Validación del CPSGE.* Este cuestionario es válido porque confirma el orden de preferencias, la estructura quasi simplex, el paralelismo cognitivo-afectivo y la significancia del dilema moral, de acuerdo con la guía de Lind (1995) de estos tipos de instrumentos.

a) Orden de preferencias

**Figura 1**



El orden de preferencias de los seis estadios deben ser de forma descendente, primero el nivel 6, luego el nivel 5 y así sucesivamente. Algunas inversiones entre estadios, como el 5 y 6 podrían

ocurrir pero no invalidan este criterio (Lind, 1995). El CPSGE cumple satisfactoriamente este criterio.

b) Estructura cuasi simplex

**Tabla 2. Correlaciones entre los seis estadios**

	MED_st_1	MED_st_2	MED_st_3	MED_st_4	MED_st_5	MED_st_6
MED_st_1	1.00	0.665	0.547	0.521	0.502	0.513
MED_st_2	0.665	1.00	0.573	0.567	0.552	0.518
MED_st_3	0.547	0.573	1.00	0.682	0.573	0.519
MED_st_4	0.521	0.567	0.682	1.00	0.649	0.604
MED_st_5	0.502	0.552	0.573	0.649	1.00	0.615
MED_st_6	0.513	0.518	0.519	0.604	0.615	1.00

*Nota.* Las correlaciones entre los estadios adyacentes preferidos deben ser mayores que los distantes. El CPSGE cumple exitosamente con este criterio. Los estadios 2, 3, 4, 5 y 6 cumplen satisfactoriamente. El estadio 1 tiene una correlación mayor con el estadio 6 que con el 5, sin embargo, esta ligera inversión no invalida este criterio (tabla 2)

c) Paralelismo cognitivo-afectivo

**Tabla 3. Correlaciones de Pearson entre el índice C y los seis estadios**

	MED_st_1	MED_st_2	MED_st_3	MED_st_4	MED_st_5	MED_st_6
Índice C	-0.092	0.085	0.145	0.113	0.261	0.218

*Nota.* La correlación de Pearson denotada con \*\* muestra si la correlación es significante en un nivel de 0.01 (2 colas), lo que no se observa. Sin embargo, se muestra un valor negativo para el estadio 1, bajo para el 2, moderado para el 3 y el 4, y positivo alto para el 5 y para el 6, demostrando que el CPSGE cumple este criterio.

d) Significancia del dilema moral

**Tabla 4. Distribución de cada una de las significancias de los cuatro dilemas**

Grado de acuerdo	Dilema de Mexinz		Dilema de Mexoe		Dilema de Pérez		Dilema de Hernández		Media
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
De acuerdo									
completamente	15	9	23	13	42	24	41	23	30.25
De acuerdo	29	16	34	19	29	16	34	19	31.5
Indiferente	12	7	13	7	10	6	14	8	12.25
En desacuerdo	82	47	71	40	56	32	50	28	64.75
Completamente en desacuerdo	38	22	35	20	39	22	37	21	37.25
TOTAL	176	100	176	100	176	100	176	100	176

**Nota.** En los cuatro dilemas se muestra que los participantes tienen visiones variadas sobre la decisión del protagonista de las historias y esto prueba que se constituye como dilemas morales en la organización, contrario a lo encontrado por Lind y Schillinger (2007) en un tercer dilema denominado "el contador". El dilema del "gerente Pérez" y el del "ingeniero Hernández" mostraron una mayor diferenciación de opiniones de acuerdo y de desacuerdo. En contraste, los dilemas de Mexoe y de Mexinz mostraron mayor grado de desacuerdo. Asimismo, el promedio de los cuatro dilemas refiere un comportamiento diferencial, mostrando que las cuatro historias se constituyen como dilemas morales de la organización.

**Análisis de datos.** El análisis de los datos requirió, además del análisis de validación presentado anteriormente, de la cuantificación del promedio y la suma de cada uno de los cinco comportamientos de liderazgo de los participantes. Además, del promedio de los seis estadios morales, el juicio moral se cuantificó a través del índice C. Finalmente, se evaluaron, para demostrar la hipótesis, las correlaciones de Pearson entre los cinco comportamientos de liderazgo, los seis estadios morales y el índice C por medio del software SPSS 16.0.

## RESULTADOS

14

### Demostración de hipótesis

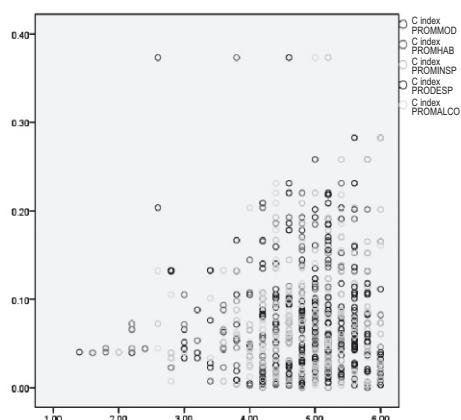
**Hipótesis demostrada.** El juicio moral y sus seis estadios morales no influyen directamente en las prácticas del liderazgo.

**Tabla 5. Correlaciones de Pearson entre las cinco prácticas de liderazgo, el índice C y los seis estadios morales**

	PROMOD	PROMHAB	PROMINSP	PRODESP	PROMALCO
Índice C	-.051	.046	.127	-.007	.093
MED_st_1	.019	.088	.028	-.056	.144
MED_st_2	.039	.129	.075	-.012	.093
MED_st_3	.072	.122	.052	-.039	.101
MED_st_4	.067	.050	.006	-.106	.116
MED_st_5	.005	.091	.013	-.029	.094
MED_st_6	.102	.104	.047	-.005	.127

**Nota.** Puesto que no se presenta ninguna marca \*\* de correlación significante al nivel de 0.01 (2 colas), esto muestra que no existe correlación alguna entre las variables del juicio moral y las de prácticas de liderazgo. Así, las prácticas de liderazgo, desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón, no tienen relación alguna con la competencia del juicio moral, ni con los seis estadios morales.

**Figura 2. Dispersion entre el índice C y las cinco prácticas de liderazgo**



La gráfica de dispersión muestra que no existe correlación entre la variable del juicio moral, el índice C, y las variables de prácticas de liderazgo: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón. Cada una de estas prácticas observa un comportamiento muy parecido con relación al índice C, se superponen los puntos de cada una de las cinco relaciones de las prácticas del liderazgo y el índice C.

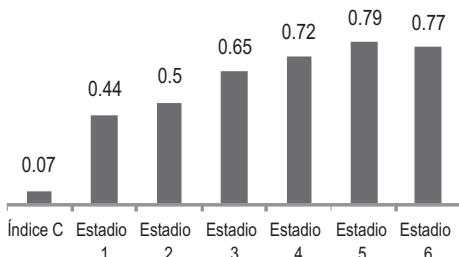
**Descubrimientos.** El índice C de 0.07 obtenido por los participantes, menor a 0.9, es bajo (Cohen, 1988) y el estadio cinco es el preferido; asimismo, dar aliento al corazón es la menor práctica de liderazgo y la mayor práctica es desafiar los procesos.

**Tabla 6. Promedios del índice C y de los seis estadios**

Índice	Mean						
	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4	Estadio 5	Estadio 6	
C	0.07	0.44	0.50	0.65	0.72	0.79	0.77

**Nota.** Un índice C bajo demuestra que los participantes tienen una capacidad de razonamiento reducida sobre la moral de otros individuos y sobre las reglas convencionales de la organización.

**Figura 3. Valores promedio del índice C y de los seis estadios morales**



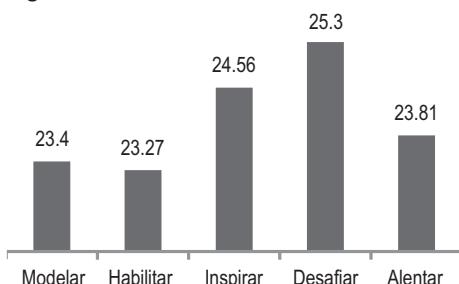
Los participantes manifiestan un estadio ideal 5, el cual consiste en una moralidad de los derechos humanos y del bienestar social, éste es sólo hipotético y piensan que el sistema social es un contrato libremente aceptado por cada individuo para salvaguardar el bienestar de la empresa. Por el contrario, el estadio menos preferido de los participantes es el uno, donde ellos no razonan comúnmente acerca del castigo o el premio recibido.

**Tabla 7. La suma de las cinco prácticas de liderazgo**

	MOD	HAB	INSP	DESP	ALCO
N válida	176	173	176	174	174
Media	23.40	23.27	24.56	25.30	23.81

**Nota.** Modelar el camino (23.40), inspirar (24.56) y dar aliento al corazón (23.81), son prácticas con un valor medio de los participantes.

**Figura 4**



La menor práctica de liderazgo, mostrada por los participantes, es habilitar a otros a actuar. Esta práctica refiere a que los participantes no trabajan en equipo, por tanto, asumen que el liderazgo es un esfuerzo individual y que deben tomar una distancia con sus subordinados que tienen menos poder que ellos. Por otro lado, el grupo de gerentes analizados practican altamente desafiar los procesos, buscan oportunidades, asumen riesgos, innovan y realizan mejoras.

## CONCLUSIÓN

Esta investigación demuestra que no existe ninguna correlación entre las prácticas de liderazgo y la competencia del juicio moral, pues para los gerentes de los negocios, como establece Axline (1990), los temas y las reflexiones éticas no son de su incumbencia, ya que no realizan una reflexión moral en la toma de sus decisiones.

Una limitación empírica de esta investigación es que los gerentes participantes no son representativos de México, pues ellos constituyen parte de un solo estado, Hidalgo. De ahí, no se puede afirmar que los datos demográficos y los comportamientos de los gerentes, su juicio moral y sus prácticas de liderazgo, son generalizables en este país. Pero los resultados sí esclarecen que las prácticas de liderazgo no se relacionan con las valoraciones morales de los gerentes.

Los resultados de esta investigación contradicen las declaraciones de que el comportamiento de liderazgo tiene implicaciones éticas, por ello se pueden encontrar comportamientos no éticos, como lo señala Awasthi (2008); y también, que todos los programas de ética en las organizaciones, como argumenta Kreyche (2007), parecen irrelevantes.

Finalmente, habrá que hacerse una pregunta relevante, si la competencia del juicio moral conlleva el uso individual de la estructura cognitiva y de la emotiva, como lo señala Lind (2009) y como se demuestra en la presente investigación, entonces cómo razona y qué estructura mental emplea el gerente en sus decisiones cotidianas, ¿el gerente en su actuar organizacional no manifiesta emoción ni emplea el raciocinio? O bien, los cuestionarios psicométricos tradicionales, como el empleado



en el IPL, tienen deficiencias sobre la evaluación explícita cognitiva, como lo arguye Lind (2004), lo que sí hace el CPSGE, por evaluar la consistencia entre preguntas y respuestas, constituyéndose como un cuestionario experimental matricial de 6x2x4, y los investigadores deben esforzarse por diseñar cuestionarios sobre liderazgo más eficaces.

## REFERENCIAS

- Awasthi, V. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 78, 207-223.
- Axline, L. L. (1990). The bottom line on ethics: A fresh perspective on a worthwhile subject. *Journal of Accountancy*, 12, 87-91.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics Winter*, 26-40.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3, 19-28.
- Bono, J. & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brown, L. & Posner, B. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 22(5/6), 274-280.
- Carless, S. A. (2001). Assessing the discriminant validity of leadership practices inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 233-239.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2a. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Derry, R. (1990). Reasoning in work-related conflicts. En W. C. Frederick & L. E. Preston (Eds.), *Business ethics: Research issues and empirical studies*. Londres: JAI PRESS.
- Ethics Resource Center (ERC). (2009). National Business Ethics Survey (NBES). Arlington: ERC.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. En M. L. Hoffman & L. W. Hoffman (Eds.), *Review of child development research* (Vol. I). Nueva York: Russel Sage Foundation.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. A. Zubiaur Zárate (Trad.). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1990). *The credibility factor. What followers expect from their leaders*. *Business Credit*, 92(5), 24-28.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *The Futurist*, 3, 14-19.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KPMG. (2008). Encuesta de fraude y corrupción en México 2008 (KPMG, México). G. Kreyche (2007). Do ethics promise too much? *USA Today*, 5, 82.
- Langford, P. E. (1995). *Approaches to the development of moral reasoning*. Reino Unido: LEA, Hove.
- Lind, G. & Schillinger, M. (2007). *Development of a third dilemma for the moral judgment test: Accountant's dilemma*. Konstanz, Alemania: University of Konstanz.
- Lind, G. (1995). The meaning and measurement of moral judgment revisited. Documento presentado en la SIG MDE. San Francisco: AERA meeting, en [www.unikonstanz.de/ag-moral/mjt-95.htm](http://www.unikonstanz.de/ag-moral/mjt-95.htm)
- Lind, G. (1999). *Una introducción al test de juicio moral (MJT)*, Constanz: Lind, G.
- Lind, G. (2004). The meaning and measurement of moral judgment competence revisited—A dual-aspect model. En D. Fasko & W. Willis (Eds.). *Contemporary philosophical and psychological perspectives on moral development and education*. Cresskill, NJ: Hampton Press, pp. 185-220.

- Lind, G. (2009). Is morality a competence? Can it be taught?. Documento presentado en la reunión Can morality be taught? Is it a competence? Alemania: Konstanz University.
- Loviscky, G., Treviño, L. & Jacobs, R. (2007). 'Assessing managers' ethical decisionmaking: An objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73, 263–285.
- Pérez, D. (1997). *Cognición y afecto en el desarrollo moral*. Valencia: PROMOLIBRO.
- Posner, B. & Rosenberger, J. (2004). Effective orientation advisors are also leaders?, NASPA. *Journal*, 35, 46-47.
- Posner, B. & Schrnidt, W. (2001). The values of business and federal government executives: More different: Than alike'. *Public Personnel Management*, 25(3), 277-289.
- Posner, B. (2004). A leadership development instrument for students. *Journal of College Student Development*, 45(4), 443-456.
- Posner, B. & Brodsky, B. (1992). A leadership development instrument for college students. *Journal of College Student Development*, 33, 231-237.
- Robles, V. (2004). Organización y management. Una reflexión a partir de la ética. Disertación doctoral no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Robles, V. (2008). Una investigación intracultural de liderazgo en México: igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 16(2), 31-45.
- Toor, Sh. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533–547.

 **INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRATIVA**

ISSN: 1870-6614

LIDERAZGO SIN MORALIDAD: UN ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL) Y EL JUICIO MORAL\*

LEADERSHIP WITHOUT MORALITY: A CORRELATIONAL STUDY BETWEEN IPL (LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY) AND MORAL JUDGMENT

Dr. Victor Hugo Robles Francia  
Dra. Natalia Gurieva  
M. en C. Silvia Concepción Acosta Velázquez

Recibido: 21/Enero/2012  
Aceptado: 10/Marzo/2012  
Clasificación JEL: Z13 Normas sociales y capital social; redes sociales.  
Número 110, año 41  
pags. 7-17

