



Cómo la ética hace que tus colaboradores te vean con otros ojos

Un estudio pone de manifiesto que los empleados perciben a los líderes éticos y con principios como más justos que el resto, aunque no siempre sea así. Esta percepción impulsa la actitud colaborativa en las empresas con un liderazgo ético.



1 de septiembre de 2019

Ya sea al tomar medidas disciplinarias o al resolver una disputa interna, los **líderes éticos** son percibidos como más justos que quienes no transmiten la sensación de integridad moral.

Esta es una de las conclusiones del estudio que **Joel Koopman, Brent A. Scott, Fadel K. Matta, Donald E. Conlon** y el profesor del IESE **Tobias Dennerlein** [han publicado en *Journal of Applied Psychology*](#). Su investigación analiza cuándo los empleados creen haber recibido un trato justo y de qué manera esa percepción afecta a su comportamiento.

Se trata de una cuestión relevante, ya que una **plantilla colaborativa** es más productiva. Cuando los jefes resuelven conflictos contribuyen a reforzar la relación con sus empleados, quienes responden con comportamientos que benefician a sus jefes y equipos. Por la misma razón, eso tiene implicaciones para la **retención de personal**.

Según la mayoría de los estudios sobre la **percepción de justicia** en las empresas, los empleados valoran si reciben un trato justo o no en función de la actuación de sus jefes. Es decir, si pueden expresar su opinión o si se les trata con dignidad y respeto. Pero eso no explica por qué siguen creyendo que se les trata con justicia cuando su jefe se salta las normas.

El papel del líder ético

Los líderes éticos utilizan enfoques morales y con principios para influir en sus empleados. Y, en general, muestran **cualidades morales** tanto en su vida personal como cuando ejercen de directivos, ya que se rigen por la ética y velan por el bienestar de los empleados, además de hablar con ellos de cuestiones de ética empresarial y servir de modelo de conducta.

Los autores han comprobado que los empleados tienden a creer que su jefe es justo cuando lo ven como un líder ético. Los consideran **estables** y **coherentes**, por lo que no analizan tan críticamente su actuación cuando resuelven conflictos.

En cambio, suelen fijarse más en la actuación del jefe en ese tipo de situaciones cuando no les parece un líder ético (no necesariamente en el sentido de que sea inmoral, sino que no ve la ética como una prioridad). Así, cuando por su perfil y comportamiento en la empresa el líder no hace hincapié en la ética, los empleados toman nota de lo que hace (o no) y actúan en consecuencia.

Aunque pueda parecer que los líderes éticos, por definición, son más dados a resolver conflictos de forma justa, los autores advierten que no siempre es así. Administrar justicia exige tiempo y dinero, unos recursos escasos que los líderes tal vez deban dedicar a otras cosas. Igualmente, a la hora de hacer equilibrios, impartir justicia puede chocar con una prioridad superior y, por tanto, quedar en un segundo o tercer plano. Después de todo, los líderes éticos son más conscientes de las consecuencias de sus acciones que los no éticos.

Lo que queda claro es que seguir las "normas" de justicia tradicionales no es la única manera de garantizar que los empleados se sientan tratados con justicia. La promoción de líderes éticos puede ayudar a crear la sensación de armonía en la empresa y, de ese modo, evitar que los empleados diseccionen todas y cada una de las actuaciones de sus superiores.

Sobre la investigación

El estudio se basa en encuestas a unos 350 empleados de empresas de diversos sectores en Estados Unidos. Sus respuestas aportaron información sobre 894 compañeros de trabajo y 350 supervisores.

www.iese.edu/es/insight