



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



 **mpacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2019  
Vol. 14 N° 1

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 14. N°1. Junio 2019. pp. 59-81

## **Liderazgo ético en la gerencia de las empresas del sector eléctrico del estado Zulia de Venezuela**

**Zoraima Donawa**

*Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas  
zdonawa62@hotmail.com*

### **Resumen**

El objetivo de este artículo de investigación fue determinar las actitudes esenciales para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico en el estado Zulia de Venezuela. La metodología utilizada fue descriptiva, no experimental, de campo. La población estuvo constituida por 2.456 empleados, la muestra fue seleccionada mediante la fórmula de Sierra Bravo quedando constituida por 548 empleados. Se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas tipo Likert de 24 ítems, validado por expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando un 0.94 de confiabilidad. Los resultados de esta investigación, permitieron inferir en la mayoría de los encuestados la presencia de las actitudes de credibilidad, tenacidad, flexibilidad, humildad, profesionalismo y compromiso para el liderazgo ético en el comportamiento de los gerentes de las empresas.

**Palabras claves:** Liderazgo, ética, actitudes

## *Ethical leadership in the management of electric sector companies in the Zulia state of Venezuela*

### **Abstract**

the objective of this research article is to determine the essential attitudes for ethical leadership in the managers of companies in the electricity sector in the Zulia state of Venezuela. The methodology used was descriptive, not experimental, field. The population was made up of 2,456 employees, the sample was selected through the formula of Sierra Bravo, consisting of 548 employees. A questionnaire was elaborated using the Likert type response categories of 24 items, validated by experts in the area. The reliability of the instrument was determined by the Cronbach's Alpha method, presenting a reliability of 0.94. The results of this research allow us to infer in most of the respondents the presence of attitudes of credibility, tenacity, flexibility, humility, professionalism and commitment to ethical leadership in the behavior of business managers.

**Keywords:** Leadership, ethics, attitudes

### **Introduccion**

Las personas que dirigen un conjunto de individuos en los diferentes departamentos de las organizaciones ejercen la función de liderazgo, la cual posee una estrecha relación con la ética y, en particular, con el concepto de valores en los líderes. Dicha relación se asocia con el poder, que desde el punto de vista socio histórico, permite a los líderes asignar los recursos, emprender los proyectos y tomar decisiones, apoyados en la reflexión sobre las normas que rigen actitudes dirigidas hacia los comportamientos y que causan impactos positivos o negativos sobre los empleados de una organización.

Resulta claro que, las actitudes personales en los líderes éticos se fundamentan en la credibilidad que los empleados sientan hacia él, en la tenacidad en sus actividades, en la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, a la humildad en el reconocimiento de sus debilidades, cualidades y capacidades, en el profesionalismo, en la manera de hacer las cosas y en el compromiso que ejerce dándole el frente a los empleados como un ente motivador.

No obstante, las organizaciones enfrentan desafíos éticos que hoy en día son reales y sustanciales; las actitudes que denotan conductas antiéticas en los líderes prevalecen en todos los niveles de las organizaciones, dando origen a problemas éticos o morales que traen como consecuencia conflictos de intereses entre los valores o la ética personal del gerente y los de su empleador, empleados, o cualquier otro grupo de personas directamente relacionadas con la empresa que tengan algún interés en las decisiones que se toman dentro de la organización.

Sobre la base de las ideas descritas arguyen razones poderosas y persuasivas para que los líderes actúen de manera ética y fomenten el comportamiento ético dentro de sus organizaciones. En este sentido, se estimó conveniente realizar esta investigación con el propósito de determinar las actitudes esenciales para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico en estado Zulia de Venezuela. Para ello, se precisan las bases teóricas sobre las que se sustentan los indicadores de la dimensión del objetivo, se detalla el marco metodológico y se establecen los resultados y las conclusiones.

## **Fundamentación teórica**

### **Liderazgo**

Son innumerables las definiciones de los autores que dirigen su atención hacia el comportamiento organizacional, expresan sobre el liderazgo, no obstante, para esta investigación se señalan algunas de ellas. A juicio de Newstrom (2011), la función principal de un líder es influir en los miembros de una organización para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos, preferiblemente con entusiasmo.

Del mismo modo, Bateman y Snell (2009) enuncian que un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos, consideran que cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo. En similares términos, Lussier y Achua (2005) denotan el liderazgo, como un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

En palabras de Chiavenato (2009), el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. Koontz, Wehrich y Cannice (2012) lo consideran como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. En igual forma, Robbins y Judge (2013) lo definen como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas; destacan los autores Whetten y Cameron (2011) que los líderes poseen habilidades que les permiten estar enfocados en la colaboración, en la creación, en la competencia y en el control de la organización.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009), argumentan que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Es entonces, el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización, explican Jones y George (2010).

Se considera importante hacer notar que Daft (2006), distingue que el liderazgo, es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten.

Sobre la base de estos argumentos, se puede expresar que el gerente de una organización adopta un adecuado ejercicio del liderazgo de forma inteligente, a través de la motivación y de la creatividad para ejercer influencia en su equipo de trabajo en la dirección del logro de los objetivos organizacionales con entusiasmo.

## **Ética**

Cortina (2007) define la ética como un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, es la reflexión filosófica de la moral que se obtiene a través de la razón para determinar, cuándo un comportamiento humano es congruente o incongruente con el conjunto de principios, leyes y normas que rigen a una sociedad. Esta postura de Cortina (2007) adolece, desde el punto de vista de Restrepo (2006), de un exceso de confianza en la capacidad de la razón para hacer que el sujeto actúe éticamente. Explica este autor que la persona conoce a través de la razón los beneficios de los comportamientos éticos, pero también las ventajas de no seguirlos ya que la libertad de elección se impone finalmente.

Por su parte, Rodríguez (2008) define la ética como el conjunto de valores y principios de origen filosófico que involucran los comportamientos humanos. Por tal razón, se entiende que Savater (2005) afirma que el objeto de la ética es el mejoramiento de la vida humana en sociedad.

Estos enfoques de los autores mencionados, permiten inferir que los líderes éticos poseen valores y principios estrechamente ligados a la moral que describen su comportamiento hacia el fortalecimiento de una adecuada convivencia dentro de la organización.

## **Actitudes esenciales para el liderazgo ético**

En términos generales, los autores Davis y Newstrom (2001), afirman que las actitudes, ofrecen indicios de las intenciones o inclinaciones de un individuo a actuar de cierta manera. Las actitudes son enunciados de evaluación, favorables o desfavorables, acerca de objetos, individuos o eventos, reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo, advierten Robbins y Judge (2013).

Por su parte, Newstrom (2011), destaca como los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos. A criterio de Robbins (2004), las actitudes son enunciados evaluativos o juicios sobre objetos personas o acontecimientos, que manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, es decir, si un empleado afirma

que no le gusta su trabajo, expresa su actitud hacia el mismo. Las actitudes son distintas a los valores, pero se relacionan, si se atiende a tres componentes:

- 1. Componente cognoscitivo de una actitud:** Es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.
- 2. Componente afectivo de una actitud:** Es la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.
- 3. Componente conductual de una actitud:** Es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

En este sentido, las actitudes son parte y consecuencia de la personalidad que determinan el contenido y de la calidad de las acciones en los individuos. La actitud desde estas definiciones viene a ser la predisposición organizada para pensar, percibir sentir y comportarse ante un referente en forma de rechazo, aceptación o indiferencia. Se puede hablar entonces de actitudes personales que denotan la forma de pensar, de sentir y de ser de una persona, que son el resultado de factores y circunstancias que han influido en su vida dejando huella en la formación de su personalidad.

Con particular relevancia, Gómez (2006), afirma que aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo un gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Por estas razones, se puede inferir que las actitudes son parte y consecuencia de la personalidad.

Debe señalarse que la variedad de actitudes personales es muy amplia, algunas de ellas son valiosas como las que se derivan del aspecto emocional del pensamiento, creencias, valores y sentimientos, porque fortalecen, desarrollan y hacen que muchas personas sean felices. No obstante, otras no lo son, como el miedo, el odio, el pesimismo y el enojo; que hacen daño y perjudican a quienes conviven o se relacionan de alguna manera con cada persona. Esto significa que es función de cada quien la posibilidad de identificar cuáles son las que le impiden progresar o relacionarse con los demás para desecharlas y adoptar otras diferentes. Las actitudes, positivas o negativas, se retroalimentan y se afirman a partir de los resultados obtenidos.

En el mismo orden de ideas, Gómez (2006), destaca que la conducta de una persona radica en la calidad de vida privada, pero cuando esa persona desempeña una función directiva, su conducta también influye en la organización que dirige. Por tal razón la conducta de un líder que pretende ejercer un liderazgo ético, debe estar pautaada fundamentalmente por la credibilidad, la tenacidad, la flexibilidad, la humildad, el profesionalismo, el aprendizaje y el compromiso:

## **1. La honestidad, cuna de la credibilidad**

Cuando existe una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, se produce un vacío de credibilidad (Davis y Newstrom, 2001). La credibilidad de la comunicación se basa en tres factores: confiabilidad, experiencia y dinamismo; que sugieren que los líderes deben actuar con integridad, hablar con sólidos conocimientos, y hacer llegar sus mensajes a los demás con entusiasmo y seguridad en sí mismos. Esto significa que a un líder le puede llevar años desarrollar su credibilidad, pero bastan apenas unos segundos para destruirla.

En el mismo contexto, Kouses y Posner (2004) consideran que una persona tiene credibilidad cuando se considera que lo que dice es confiable, ya que habla con la verdad, y por lo tanto se puede creer en ella y respetarla. El elemento central de la credibilidad es la honestidad percibida por los demás en una persona. Ésta honestidad se otorga al sujeto como un voto de confianza inicial, que dependiendo lo que haga el sujeto se refuerza o se pierde.

Del mismo modo, estos autores señalan que existen algunos elementos que determinan la credibilidad inicial de una persona. Entre ellos destacan sus antecedentes, su reputación, las organizaciones a las que pertenece y que habla con convicción y entusiasmo:

Dentro de los **antecedentes** los receptores de los mensajes evalúan en dónde estudió la persona, en qué ha trabajado y todos aquellos elementos que se reflejan en el currículo. Lo anterior dará una idea de si el sujeto es experto en el tema en que habla y si tiene los conocimientos suficientes sobre esa área.

En cuanto a la **reputación** se puede afirmar que la credibilidad tiene raíces en el pasado de la persona, en la honestidad de los actos que ha desarrollado a lo largo de la vida. Cuando un líder tiene una buena reputación es intrascendente si es un gran orador o si ha preparado un discurso extraordinario, puede ser parco o incluso un poco tímido, pero sus actos y su vida lo respaldan. Cuando no se tienen antecedentes sobre la persona, se evalúa su credibilidad inicial de acuerdo a las organizaciones a las que pertenece.

El último elemento de la credibilidad inicial es la convicción y el entusiasmo con que habla un sujeto al que desconocemos. El que su lenguaje verbal y no verbal demuestre que cree en aquello que afirma, ayuda a los que lo escuchan a confiar en él. Sin embargo, se requiere congruencia de vida y que respalde con hechos sus palabras para evitar provocar el desencanto y la desilusión posteriores.

La credibilidad de un líder en su ambiente de trabajo se basa en su capacidad para crear su propia estrategia de comunicación, misión y visión de la empresa, desde la cumbre hasta la base de la pirámide, Daft (2005). Sin embargo, Kouzes y Posner (2004) afirman que la credibilidad es uno de los fundamentos del liderazgo, ya que si los subordinados no confían en la honestidad de las palabras del líder no seguirán el camino que éste les propone.

En esta línea, estos autores, han desarrollado un modelo de los aspectos que debe cuidar un líder para incrementar su credibilidad, los cuales se explicarán a continuación:

**Conocerse a sí mismo:** Una persona que quiera tener credibilidad como líder primero debe clarificar en qué cosas cree, cuáles son sus valores y qué representa. Sólo conociéndose a sí mismo podrá encontrar la congruencia entre su vida y lo que demanda a los demás.

**Apreciar a los subordinados:** El liderazgo es un diálogo no es un monólogo, para que los seguidores puedan creer en sus líderes necesitan sentirlos interesados en ellos. Así el dirigente debe apreciar y tratar de satisfacer auténticamente las necesidades de sus subordinados, lo cual implica escucharlos y acercarse a ellos.

**Afirmar los valores compartidos:** Para que los seguidores otorguen credibilidad a su líder necesitan percibir que ambos comparten un conjunto de valores. Los valores comunes se expresan en la cultura de la organización. El líder que respeta la cultura infundirá confianza.

**Desarrollar la capacidad y la competencia:** Para poder mandar se requiere saber aquello que se está mandando. Para lograr lo anterior el líder requiere de capacitación continua y actualización permanente.

**Servir a un propósito:** Los subordinados sentirán una confianza mayor en aquellos líderes que demuestren un verdadero compromiso con los objetivos de la empresa. Ellos deben ser los primeros en trabajar por la misión de la organización, para que esta cumpla con su propósito.

**Alentar la esperanza:** En los difíciles tiempos que viven las organizaciones, de gran competencia y problemas económicos, los líderes creíbles son aquellos que mantienen viva la esperanza. La confianza en las palabras del líder se convierte en el piso sólido para seguir luchando hasta que pase la adversidad.

Finalmente, Gómez (2006), afirma que la credibilidad, es el producto de la honestidad que le confiere al liderazgo su cualidad de ético, por tal razón muchas personas creen en un individuo otorgándole confianza y adhesión. Esto significa que cuando los miembros de una organización consideran que el líder, es una persona honesta, creen plenamente en él.

### **Características de la actitud de credibilidad asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- No acepta la corrupción.
- Siempre dice la verdad, obrando de manera recta y clara.
- Posee coherencia entre lo que dice y lo que hace.



- Asume las consecuencias de sus actos.
- Cumple lo prometido.
- Posee una conducta intachable.
- Reconoce el valor de cada miembro de la organización.
- Respeta los derechos de los empleados.
- Da ejemplo de comportamiento ético.
- No discrimina a sus empleados.

## **2. La tenacidad para alcanzar los objetivos**

Para el autor Covey (1997) Los líderes tenaces toman decisiones a conciencia cuando seleccionan sus responsabilidades claves: tiempo con la familia, acondicionamiento físico, misión y así sucesivamente. Los líderes tenaces analizan cuidadosamente todos los hechos, se apoyan en su valentía moral y toman las decisiones acertadas.

Los líderes perseveran, son conscientes de que cuando se asumen riesgos, es posible tener algún fracaso. Pero ellos conocen bien que no existen fracasos, sino resultados que no han sido los apropiados. Para ellos los fracasos son simples etapas y parte del camino para lograr los resultados deseados. Son un proceso para alcanzar mayor maestría y sabiduría. A pesar de esas “derrotas” temporales en el camino, siempre perseveran.

De igual manera, Daft (2005) opina que la tenacidad es un motivo que implica mantener el nivel de energía orientado hacia metas en el curso del tiempo al enfrentarse a obstáculos. Los líderes deben ser infatigablemente tenaces en sus actividades sobre todo cuando se trata de comunicar su visión a los empleados. Los líderes eficaces poseen cierto grado de fuerza de voluntad o perseverancia.

Por su parte, Kouzes y Posner (2004) consideran que el líder no debe ser nunca apático, cobarde o temeroso, sino valiente y magnánimo. Ha de ser constante en su empeño, porque la constancia es la forma de llegar muy lejos un ser finito, limitado, ya que insistir es profundizar. Asimismo, con la tenacidad y la constancia va unida estrechamente la paciencia, no entendida como la mera capacidad de aguante sino como la voluntad de ajustarse a los ritmos naturales.

Esto significa que el líder debe ser paciente en el trato con las personas a quienes guía porque la relación interpersonal sólo es fecunda cuando es respetuosa y reversible:

**Respetuosa**, porque las personas guiadas deben tener capacidad de iniciativa para recibir activamente las posibilidades que el líder les otorgue en uno u otro aspecto.

**Reversible**, porque guiar no es arrastrar, sino sugerir el camino que una persona debe seguir lúcida y libremente, por convencimiento íntimo, para llevar a pleno desarrollo sus mejores capacidades y realizar el ideal de su vida.

En consecuencia, la actitud paciente implica no inquietarse cuando una persona siga un ritmo de crecimiento más lento de lo que desea. El buen líder es paciente, sabe esperar. Siembra a menudo para que otros recojan. Renuncia muchas veces a cosechar él los frutos. Es hombre de fe y de esperanza; confía en que la semilla va a fructificar, pues todo germen acaba desarrollándose, aunque nadie llegue a verlo.

Gómez (2006) acota que la tenacidad consiste en mantener una continuidad en el deseo y en la acción consecuente para materializar ese deseo. Es el desafío para quien desea mejorar su vida y contribuir a mejorar la vida de otros. En este sentido, el líder que es tenaz, reconoce el fracaso y no admite la derrota comenzando después de cada revés. Cada día renueva su espíritu y su energía.

### **Características de la actitud de tenacidad asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- No reconocen el fracaso, pues no admiten la derrota.
- Trabaja con firmeza por lo que desea.
- Mantiene una continuidad en el deseo y en la acción consecuente para materializar ese deseo.
- Afirma que las personas logran lo que se proponen gracias a su propio esfuerzo.
- Se esfuerza por alcanzar sus objetivos laborales.
- Trata de mejorar su vida y contribuir la vida de otros.

### **3. La flexibilidad como complemento de la tenacidad**

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo. Daft (2005), considera que un líder eficaz debe tener flexibilidad suficiente para afrontar los desafíos representados por los vigorosos y rápidos cambios que están manifestándose en las empresas. Estos tiempos desordenados y confusos exigen una especie nueva de competidor veloz, ágil, capaz de prosperar con el cambio.

La palabra flexibilidad se refiere a la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes; no alude a cierta característica de indecisión. En este sentido, si carecen de flexibilidad, los líderes pueden cristalizar en sus actitudes, quedar aislados con ideas fijas y mostrarse incapaces de adaptar sus propias actitudes a los cambios operados en el ambiente y en la organización. La flexibilidad y la adaptabilidad también pueden aplicarse a las ideas y las visiones. Según Daft (2005), la flexibilidad debe interpretarse como:

- El cambio del estilo de liderazgo que uno práctica de acuerdo con las exigencias de la situación.
- Abrirse al saber nuevo y las ideas nuevas.
- Modificar a menudo las estrategias organizativas.
- Acceder a las exigencias del cliente.
- Modificar los criterios y los procedimientos organizativos.

En el mismo orden de ideas, los autores Lussier y Achua (2011) definen la flexibilidad como la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Esto significa que los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias. En este sentido, se infiere que el líder que es flexible busca aproximaciones para establecer contacto con sus subordinados, evita confrontaciones, utiliza palabras y tono adecuado para cada persona y cada circunstancia, maneja argumentos nuevos, establece acuerdos, negocia con los empleados, dialoga en forma constructiva. Esto indica, según Gómez (2006) que el líder flexible, es capaz de entender los puntos de vista y los sentimientos de los subordinados, y de sostener un dialogo sin herir o avasallar con opiniones categóricas o descalificantes.

### **Características de la actitud de flexibilidad asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- Busca aproximaciones y puntos de contacto.
- Evita choques o confrontaciones de efectos irreversibles.
- Ensaya métodos diferentes a los ya utilizados.
- Utiliza palabras y el tono adecuado para cada persona y cada circunstancia.
- Maneja argumentos nuevos.
- Establece acuerdos y alianzas puntuales.
- Desecha puntos de vista que son ineficaces.
- Busca negociar con los empleados.
- Dialoga en forma constructiva.
- Evita herir a los sentimientos de los demás.

### **4. La humildad, actitud imprescindible del dirigente**

Humildad implica no sentir más que los demás, esperando, a veces obsesivamente a sentirse servido por los colaboradores, sino más bien a servir a quienes nos rodean en la empresa y a quienes debemos ayudar a que se desarrollen como personas. En este sentido, dirigir una empresa no sólo exige estar pendiente del presente, sino también

actuar correctamente para que su actual labor no perjudique a la institución en su futuro. La clave para liderar es la humildad, (Lussier y Achua, 2005).

Del mismo modo, se infiere que la humildad es una cualidad o característica humana que es atribuida a toda persona que se considere un ser pequeño e insignificante frente a lo trascendente de su existencia, es decir, una persona humilde generalmente ha de ser modesta y vivir sin mayores pretensiones: alguien que no piensa que él o ella es mejor o más importante que otros.

Daft (2005) señala los grados de humildad en una persona:

- **Conocerse:** conocer la verdad de uno mismo. Ya los griegos antiguos ponían como una gran meta el aforismo: "Conócete a ti mismo". La Biblia dice a este respecto que es necesaria la humildad para ser sabios: Donde hay humildad hay sabiduría. Sin humildad no hay conocimiento de sí mismo y, por tanto, falta la sabiduría.
- **Aceptarse:** Una vez se ha conseguido un conocimiento propio más o menos profundo viene el segundo escalón de la humildad: aceptar la propia realidad. Resulta difícil porque la soberbia se rebela cuando la realidad es fea o defectuosa.
- **Olvido de sí:** El orgullo y la soberbia llevan a que el pensamiento y la imaginación giren en torno al propio yo. Muy pocos llegan a este nivel. La mayoría de la gente vive pensando en si mismo, "dándole vuelta" a sus problemas. El pensar demasiado en uno mismo es compatible con saberse poca cosa, ya que el problema consiste en que se encuentra un cierto gusto incluso en la lamentación de los propios problemas. Parece imposible pero se puede dar un goce en estar tristes, pero no es por la tristeza misma sino por pensar en sí mismo, en llamar la atención.
- **Darse.** Este es el grado más alto de la humildad, porque más que superar cosas malas se trata de vivir la caridad, es decir, vivir de amor. Si se han ido subiendo los escalones anteriores, ha mejorado el conocimiento propio, la aceptación de la realidad y la superación del yo como eje de todos los pensamientos e imaginaciones. Si se mata el egoísmo se puede vivir el amor, porque o el amor mata al egoísmo o el egoísmo mata al amor.

La falta de humildad se muestra en la susceptibilidad, quiere ser el centro de la atención en las conversaciones, le molesta en extremo que a otra la aprecien más que a ella, se siente desplazada si no la atienden.

La falta de humildad hace hablar mucho por el gusto de oírse y que los demás le oigan, siempre tiene algo que decir, que corregir, Todo esto es creerse el centro del universo. La imaginación anda a mil por hora, evitan que su alma crezca.

Finalmente Gómez (2006) acota que la humildad es reconocer las debilidades, cualidades y capacidades y aprovecharlas para obrar en bien de los demás, sin decirlo. La humildad es una actitud imprescindible del dirigente, consiste en admitir

que siempre habrá otras personas de las cuales se puede aprender algo más: un conocimiento específico, un modo de ver la vida, una forma de valorar al ser humano, de pensar y de actuar, de relacionarse con los demás o una actitud ante la naturaleza, respeto y amabilidad a sus subordinados y agradecimiento a sus esfuerzos.

### **Características de la actitud de humildad asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- Admite sus propias limitaciones.
- Reconoce en otra persona valores, méritos y aciertos.
- Acepta que ignora algo o que su conocimiento es insuficiente.
- Está dispuesto a escuchar a quien sabe más o tiene mayor experiencia.
- Admite que siempre habrá otras personas de las cuales puede aprender.
- No se define como autosuficiente.
- Escucha y respeta otras opiniones distintas a las suyas.
- No se siente superior a los demás.
- Trata con respeto y amabilidad a los demás.

### **5. Profesionalismo, es más que la capacitación**

La disposición de aprender es inherente al profesionalismo; por consiguiente, el buen profesional es un eterno y ávido aprendiz. El aprendizaje es elemental en el ejercicio del liderazgo, porque el liderazgo exige, además de los aspectos éticos, diversos conocimientos y habilidades sin los cuales no es posible su ejercicio. En efecto, muchos autores explican la necesidad del aprendizaje en las empresas para generar conocimiento, integrando los recursos y las capacidades de la organización para incrementar su productividad.

Ahumada (2001) plantea, una organización que aprende, es aquella que facilita y estimula la transformación continua para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa. Este autor señala que, el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Davis y Newstrom (2001) definen aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización.

Se infiere que las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer

las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales.

El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través del cual exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

Robbins (2004), afirma que el aprendizaje es cualquier cambio en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. Sin embargo, la disposición de aprender es inherente al profesionalismo, es decir, el buen profesional es un eterno y ávido aprendiz. Un buen líder invierte tiempo y continuidad en conocer y comprender a fondo los principios, mecanismos y las particularidades del arte de conducir gente con base en el estudio. En tal sentido, invierte tiempo y esfuerzo en capacitación para los miembros de la organización.

Otro elemento relacionado con el liderazgo es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo, Rodríguez (2008) acota que una organización aprende mediante el aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

Rodríguez (2008), define el profesionalismo como un derecho y un deber del profesional de un líder hacia los miembros de una organización al tomar en cuenta que la ética y la autonomía en la toma de decisión, son pilares fundamentales. Afirma que cuando se habla de calidad humana, se habla de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo, pero cuando se habla de profesionalismo no significa hablar de títulos, más bien se habla de entender el rol dentro de la organización con un sentido de profesión.

Un líder debe considerar según Rodríguez (2008), que el profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada una de las personas. Hay un aspecto importante en la calidad personal que es el que se refiere a la visión. La mayor parte de las personas, no posee una visión personal, están en las organizaciones a la deriva, no saben a dónde van y cuando uno les pregunta que van a ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben.

Se puede decir, según esta autora, que la gente piensa que es una adivinanza sobre el porvenir y no se da cuenta que el futuro está en función de esa visión que se propone lograr. Cada miembro de la organización debe estar donde está, no por casualidad, sino porque en algún momento quiso estar. Las cosas buenas que los empleados logran en la vida no llegan por azar o por casualidad, sino porque las mismas personas establecen las condiciones necesarias para poder llegar.

En otro orden de ideas, el profesionalismo no es solo una cuestión de conocimientos, sino principalmente de actitudes, según Gómez (2006), es la base del liderazgo, es el arte de conducir gente.

### **Características de la actitud de profesionalismo asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- El optimismo y el entusiasmo.
- La ejecutividad
- El sentido de la dignidad personal.
- La tenacidad y la flexibilidad.
- La humildad.
- La ética profesional.
- La sensibilidad.
- El sentido de responsabilidad social.
- El compromiso.

### **6. El compromiso como rasgo distintivo del líder**

Según Robbins (2004), en el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.

Davis y Newstrom (2001), agregan que con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añaden, esta comprensión es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en su situación de trabajo. El compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

Del mismo modo, Rodríguez (2008), acota que el primer requisito que debe cumplir el líder es el compromiso con su colectivo. En el caso concreto de una empresa, dicho compromiso cobra sentido sólo si realmente se cree en lo que se hace, esto es, si existe un convencimiento real de que el producto o servicio que se ofrece es bueno. En este sentido, el plano social de la actividad que se desarrolla cobra cierta relevancia. Si

no estamos convencidos de que el producto que estamos “vendiendo” es el mejor o, al menos, aporta beneficio a quien lo consume, será difícil que logremos un grado óptimo de implicación por parte de nuestros empleados.

Gómez (2006), explica que el compromiso es una actitud, pero ante todo es un sentimiento, y este sentimiento lleva a las personas a abrazarse a una idea, a una causa, a un proyecto o a un emprendimiento hasta sentirlo como algo propio y a estar dispuestos a dar lo mejor de sí mismo, para que esa causa o emprendimiento salga adelante y se desarrolle.

Asimismo, el compromiso, es lo que, en última instancia, puede darle al líder ético más probabilidades de éxito en su gestión, porque solo quien se compromete a fondo con una actividad o con una causa, excluye de su pensamiento la posibilidad de fracaso. Esto significa que la persona comprometida pone en un primer plano de su pensamiento el objetivo a lograr y su total disposición de hacer lo que sea necesario dentro de este marco ético para lograrlo. Por el contrario, aquel que no se compromete, siempre juega como desde afuera de la cancha, sin pasión, sin riesgos, sin exponerse, siempre tratando de escapar si la situación se complica.

### **Características de la actitud de compromiso asumida por un dirigente que ejerce el liderazgo ético:**

- Convence a los empleados.
- Hace que los empleados se sientan comprometidos con la organización.
- Ni se derrumba ante las dificultades.
- Siempre le da el frente a los empleados.
- Es un ente motivador de las personas.
- Lucha por la formación de los empleados.
- Es una persona moralmente íntegra.

Sobre la base de esta fundamentación teórica se determinaron estas seis actitudes para determinar el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico en el estado Zulia de Venezuela.

### **Marco metodológico**

El presente estudio se ubica dentro del paradigma de investigación positivista, el cual, según Cerda (2005), constituye la corriente científica que más ha influido en la investigación científica contemporánea, porque rechaza todo aquello que no esté sujeto a la comprobación experimental, asumiendo una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busque conocimientos por medio de especulaciones metafísicas



o idealistas. Cabe notar que en opinión de Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Se quiere con ello significar, que el presente trabajo, se enmarca dentro de la tipología de investigación descriptiva, pues se orienta a recolectar información sobre un grupo para determinar las actitudes para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico, identificando características, formas de conducta y estableciendo comportamientos que son concretos, como lo acota Méndez (2007).

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional o transversal y de campo al considerar que una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, las variables tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas, explican Hernández, Fernández y Baptista (2014). Del mismo modo, es investigación transeccional o transversal, pues la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento, en un tiempo único, como lo acotan lo mismos autores.

Tamayo y Tamayo (2005) enuncian un diseño de campo cuando los datos se recogen directamente de la realidad, distinguen entre sus tipos, el diseño de la encuesta considerando que es exclusivo de las ciencias sociales y que parte de la premisa de que cuando se desea conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas. Dentro de este marco, la presente investigación es de campo, pues la recolección de los datos se llevó a cabo en la población de las organizaciones objeto de estudio.

Se utilizó, el método de análisis y síntesis, que permite que la nueva información sea estructurada de tal manera que se logre inferir los resultados obtenidos sobre la variable en estudio como lo enuncia Méndez (2007).

La población, definida por Bavaresco (2008) como el conjunto total de unidades de observación que se consideran en un estudio, es de 2.456 personas constituida por el personal administrativo de las organizaciones de servicio eléctrico, empleados ordinarios, que ocupan cargos administrativos, de diferente sexo, edades, profesionales y no profesionales. En este sentido, se utilizó la fórmula de Sierra (2000) para calcular el tamaño de la muestra representativa de la población quedando constituida por 548 sujetos con las características mencionadas. Asimismo, se utilizó el muestreo de tipo aleatorio o probabilístico, al azar simple, el cual es aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, acota Hurtado (2010).

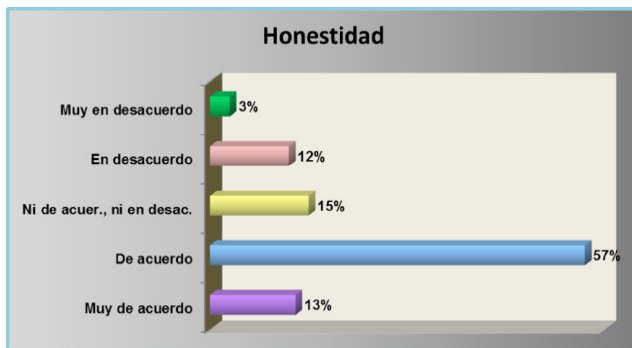
Por otro lado, Balestrini (2005) acota que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado. En atención a esta acotación, se elaboró un cuestionario con 24 afirmaciones con categoría de respuesta tipo Likert para medir la reacción de los sujetos, validado por el juicio de 9 expertos. Asimismo, es importante comentar que la validez del cuestionario es el grado en el cual un instrumento mide realmente la variable que pretende medir, señalan los autores

Hernández, Fernández y Baptista (2014), acotando que entre los métodos utilizados está el del cálculo del coeficiente de Alfa Cronbach, el cual es el más indicado para estos tipos de investigación, pues la confiabilidad del instrumento se sustenta sobre la aplicación de pruebas piloto. A este respecto, se realizó 10 pruebas piloto al personal administrativo de las organizaciones de servicio eléctrico del estado Lara, para el cálculo de la confiabilidad obteniendo un valor de 0.96.

Para el análisis e interpretación de datos recolectados a través del instrumento, se estimó conveniente la codificación o categorización, y la tabulación de esos datos mediante el uso de estadísticas descriptivas. Se elaboró el análisis de datos en función de los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación elaborado con la matriz de la variable y con todo lo antes acotado, a través de Excel.

## Resultados y discusión

Para recolectar la información sobre las actitudes del liderazgo ético en la gerencia de las empresas del sector eléctrico, se elaboraron cuatro afirmaciones de cada indicador contenidas en el cuestionario. Los resultados sobre la actitud que denota la honestidad en el comportamiento gerencial, reflejados en el gráfico 1, permiten evidenciar que el 57% y el 13% de los empleados encuestados, que seleccionaron las categorías de respuesta positivas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” respectivamente, consideran que su líder es incapaz de aceptar la corrupción dando ejemplo en su comportamiento, posee coherencia entre lo que dice y lo que hace, asume las consecuencias de sus actos y siempre cumple lo que promete respetando los derechos de los empleados.

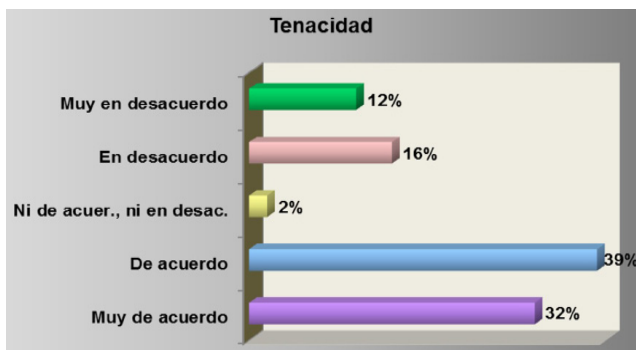


**Gráfico 1:** Actitud de honestidad

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

En lo que a la actitud de **tenacidad para alcanzar los objetivos** en el comportamiento gerencial se refiere, los resultados obtenidos en el gráfico 2, contemplan que el 39% y el 32% de los empleados encuestados, que seleccionaron las

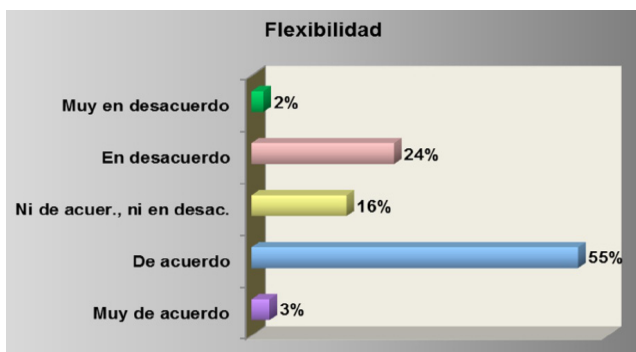
categorías de respuesta positivas “*De acuerdo*” y “*Muy de acuerdo*” respectivamente, observando que los líderes no reconoce el fracaso, pues no admite la derrota, poseen la continuidad en sus deseos hasta materializarlos, trabajan con firmeza sobre esos deseos y se esfuerzan por alcanzar los objetivos laborales.



**Gráfico 2:** Actitud de tenacidad

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

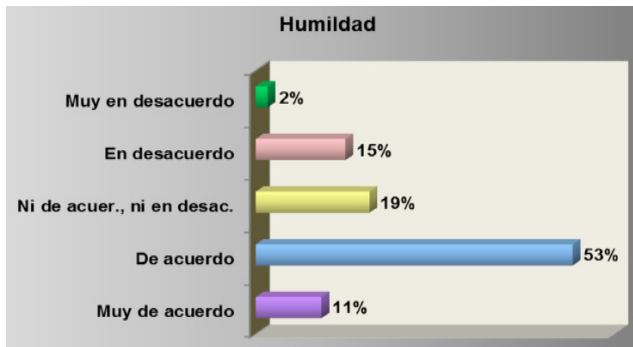
En el mismo orden de ideas, es pertinente hacer mención de la actitud de **flexibilidad** como complemento de la tenacidad en el comportamiento de los líderes. Cabe notar que los resultados agrupados en el gráfico 3, permiten notar que el 55% y el 3% de los empleados encuestados, que seleccionaron las categorías de respuesta positivas “*De acuerdo*” y “*Muy de acuerdo*” respectivamente, estiman que los líderes de estas empresas buscan aproximaciones estableciendo puntos de contacto con los empleados, utilizan estrategias de negociación ante un conflicto, son empáticos y evitan herir los sentimientos de los empleados.



**Gráfico 3:** Actitud de flexibilidad

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Del mismo modo, considerando los resultados agrupados en el gráfico 4, sobre la actitud imprescindible del dirigente, como lo es la **humildad**, permiten evidenciar que 53% y el 11% de los empleados encuestados, que seleccionaron las categorías de respuesta positivas “*De acuerdo*” y “*Muy de acuerdo*” respectivamente, considerando que los gerentes son personas que admiten sus propias limitaciones, capaces de reconocer los méritos de los miembros de la organización, comentan que siempre habrá otras personas de las cuales puede aprender y están distantes de considerarse como personas autosuficientes.



**Gráfico 4:** Actitud de humildad

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

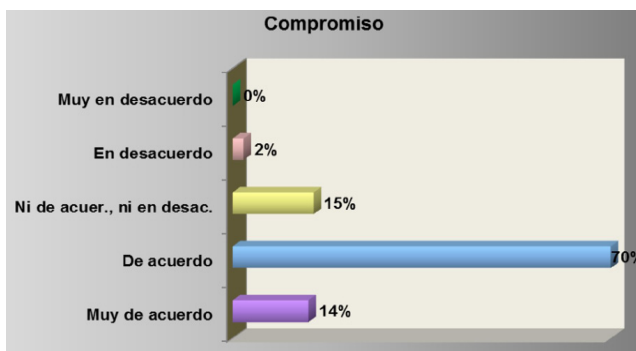
Cabe destacar que, la evidencia presentada en el gráfico 5, refleja los resultados de la actitud de los gerentes en cuanto al **profesionalismo**, considerando que es más que la capacitación. Nótese que el 72% y el 18% de los empleados encuestados, que seleccionaron las categorías de respuesta positivas “*De acuerdo*” y “*Muy de acuerdo*” respectivamente, perciben en los líderes, personas optimistas que trabajan con entusiasmo con alta dignidad personal, ética profesional y un elevado sentido de responsabilidad social.



**Gráfico 5:** Actitud de Profesionalismo

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

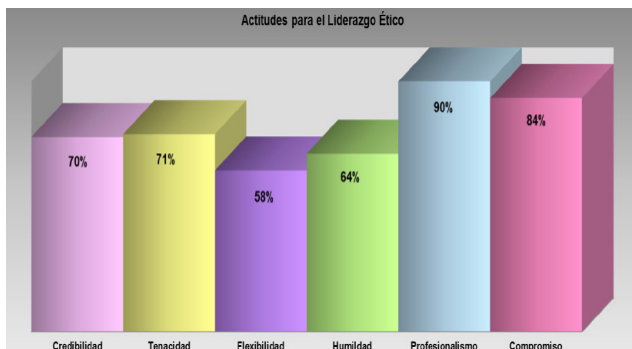
Finalmente se debe enunciar que, los resultados contemplados en el gráfico 6, demuestran la actitud de **compromiso** como rasgo distintivo del líder en los gerentes de las empresas del sector eléctrico, en los cuales se refleja que el 70% y el 14% de los empleados encuestados, que seleccionaron las categorías de respuesta positivas “*De acuerdo*” y “*Muy de acuerdo*” respectivamente, lo que permite inferir que para una mayoría significativa de los empleados, los líderes de estas empresas motivan a los empleados para que se sientan comprometidos con la organización, impulsándolos hacia su formación, son personas moralmente íntegras y no se derrumban ante las dificultades



**Gráfico 6:** Actitud de Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Sobre la base de los resultados obtenidos en cada indicador, el gráfico 7, determina el conjunto de actitudes esenciales para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico. En este sentido, se puede inferir la percepción en los empleados, sobre las actitudes de honestidad en el 70%, de tenacidad en el 71%, de flexibilidad en el 58%, de humildad en el 64%, de profesionalismo en el 90% y de compromiso en el 84% en los líderes de las empresas



**Gráfico 7:** Actitudes esenciales para el liderazgo ético

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

De esta forma, en esta investigación, queda determinada la presencia de las actitudes para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico.

## **Conclusiones**

la realización de esta investigación permite concluir, que la ética es el estudio de la filosofía de la moral, sustentada en valores y principios, que orientan en una forma racional, las actitudes del comportamiento humano, sobre la reflexión de lo que es bueno y lo que es malo.

En el contexto de las organizaciones, el liderazgo, es la forma en la cual los gerentes adoptan un comportamiento personal, en función de sus habilidades y estrategias, para conducir a los empleados hacia un proceso de acciones, que conlleva al logro de los objetivos empresariales. Esto significa que el liderazgo, no es único, es personal, y se ejerce desde la persona, hacia las personas.

Dentro de este marco, ha de considerarse la necesidad de un liderazgo, con actitudes orientadas hacia la ética, con capacidades que arguyen su honestidad, coherencia, confianza, credibilidad, humildad, profesionalismo y compromiso para desarrollar los procesos organizacionales.

Sobre la base de estas ideas, se infiere que el liderazgo ético dentro de las organizaciones, se define como el ejercicio racional de habilidades personales de un gerente, para llevar a cabo un conjunto de funciones, actividades y tareas, fundamentadas en actitudes de reflexión, sobre los valores y principios morales, que orientan el bien común.

Las actitudes para el liderazgo ético en los gerentes de las empresas del sector eléctrico están pautadas fundamentalmente por la credibilidad como el producto de la honestidad que sienten los empleados, la tenacidad en el mantenimiento de las metas y en el enfrentamiento de los obstáculos, la flexibilidad, en la búsqueda de acercamiento hacia los subordinados, la humildad al admitir sus propias limitaciones, el profesionalismo, en el optimismo y el entusiasmo; y en el compromiso de hacer lo que sea necesario para darle el frente a los empleados.

Finalmente se infiere que, tomando en cuenta que los líderes son componentes decisivos en el rompecabezas organizacional no sólo como medios de eficiencia, sino como puntos de referencia a la hora de enfrentar decisiones éticas en los ámbitos estratégico, táctico y operativo; es obvio que el líder se destaca como protagonista del compromiso ético de las empresas, pues tal compromiso se materializa en su comportamiento.

## **Referencias bibliográficas**

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. 6ta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
- Balestrini, M. (2005). Como se elabora un proyecto de investigación. 4ta Edición. Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Bateman T. y Snell S. (2009).Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bavaresco, A. (2008). Las Técnicas de la Investigación. Manual para la elaboración de Tesis, Monografías, Informes. Octava Edición. Venezuela: Ediluz.
- Cerda H. (2005).Los elementos de la investigación. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Búho/LTDA.
- Cortina, A. (2007). El Mundo de los Valores. 6ta Edición. Bogotá, Colombia: Editorial El Búho.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo estratégico. México: Editorial Thomson.
- Davis K. y Newstrom J. (2001) Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, E. (2006). El liderazgo ético. Buenos Aires Argentina: Editorial Planeta.
- Hellriegel D. y Slocum J. (2009). Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: CengageLearning Editores.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. México: Editorial: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado J. (2010).Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4ta. Edición.Caracas. Venezuela: Fundación Sypal.
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2004). Credibilidad.Barcelona. España: EditionsGracing S.A.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. México: Editorial Thomson.

- Lussier, R. y Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ª Edición. México: CengageLearning Editores S.A.
- Méndez, C. (2007). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ra Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Restrepo, A. (2006). Ética y valores para el humanismo en las relaciones. Colombia: Editorial Paulinas.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 9na Edición. México: Editorial Prentice Hall Pearson.
- Robbins S. y Judge T. (2013) Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, M. (2008). Comportamiento Ético Gerencial. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Savater, F. (2005). Los siete pecados capitales. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamérica.
- Sierra, R. (2000). Técnicas de Investigación Social. 5ta Edición. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México: Limusa S.A.
- Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. México: Editorial Pearson Educación.