



Obstáculos para el ejercicio del rol de *moral manager*: percepciones de líderes de mando medio en organizaciones en el contexto colombiano

David Andres Martinez Rincon

Proyecto de grado

Asesor

Andrés Miguel Vásquez Ochoa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ARTES Y HUMANIDADES
PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2026

RESUMEN

La construcción de una cultura ética organizacional depende, en buena medida, de la capacidad de los líderes de mando medio para pasar del compromiso ético individual a la gestión activa de la ética en sus equipos. Sin embargo, muchos líderes que demuestran integridad como moral person no logran ejercer el rol de moral manager, derivando en un liderazgo ético neutro o silencioso que, por omisión, debilita los estándares éticos del equipo. Esta investigación exploró los obstáculos que perciben líderes de mando medio en los niveles intrapersonal, interpersonal y organizacional que les dificultan ejercer dicho rol, tomando como marco el modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson (2021). Se adoptó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico. Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a líderes de mando medio de organizaciones colombianas, analizadas mediante codificación temática. Los resultados muestran que, a nivel intrapersonal, los obstáculos operan como una cadena causal que va del reconocimiento moral tardío a la autoprotección, la racionalización post hoc y el bloqueo del aprendizaje ético. A nivel interpersonal, el silencio emerge como posición relacional racional, sostenida por dinámicas de lealtad al superior, identidad de equipo y exclusión moral difusa. A nivel organizacional, la desalineación entre lo declarado y lo vivido, la centralidad del jefe inmediato y la ausencia de normatividad formal funcionan como condicionantes estructurales del moral management. Los hallazgos sugieren que el mando medio opera frecuentemente como un enricher bloqueado. Con disposición ética real, pero sin las condiciones para actuar sobre ella.

Palabras clave: liderazgo ético, moral manager, mandos medios, obstáculos éticos, cultura organizacional.

ABSTRACT

Building an ethical organizational culture depends largely on the capacity of middle-level managers to translate individual ethical commitment into active ethical management within their teams. However, many leaders who demonstrate integrity as moral persons fail to enact the moral manager role, resulting in a neutral or silent ethical leadership that, by omission, undermines the team's ethical standards. This study explored the obstacles that middle-level managers perceive at the intrapersonal, interpersonal, and organizational levels that hinder their exercise of this role, using Treviño and Nelson's (2021) ethical leadership model as the theoretical framework. A qualitative approach with a phenomenological design was adopted. Ten semi-structured interviews were conducted with middle managers from Colombian organizations and analyzed through thematic coding. Findings show that at the intrapersonal level, obstacles operate as a causal chain running from delayed moral recognition to self-protection, post hoc rationalization, and moral learning blockage. At the interpersonal level, silence emerges as a rational relational stance, sustained by loyalty dynamics, team identity, and diffuse moral exclusion. At the organizational level, misalignment between declared and lived values, the centrality of the immediate supervisor, and the absence of formal

normativity function as structural constraints on moral management. The findings suggest that middle managers frequently operate as blocked enrichers: possessing genuine ethical disposition, yet lacking the conditions to act upon it.

Keywords: ethical leadership, moral manager, middle managers, ethical obstacles, organizational culture.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. GENERAL	15
1.3.2. ESPECÍFICOS	15
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. LIDERAZGO ÉTICO: MODELO DE TREVIÑO Y NELSON	15
2.2. LOS MANDOS MEDIOS COMO PROMOTORES (<i>ENDORSERS</i>) Y ENRIQUECEDORES (<i>ENRICHERS</i>) DE LA CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL	17
2.3. OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES: LA CADENA CAUSAL DEL BLOQUEO AL APRENDIZAJE MORAL	18
2.4. OBSTÁCULOS INTERPERSONALES: IDENTIDAD, LEALTAD Y SILENCIO GRUPAL	20
2.5. OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES: ARQUITECTURA Y BARRERAS 23	
3. DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	25

3.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS Y PARTICIPANTES	26
3.3.	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.4.	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	28
3.5.	CONSIDERACIONES ÉTICAS	29
4.	RESULTADOS	30
4.1.	OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES.....	30
4.1.1.	El reconocimiento moral como experiencia diferida.....	30
4.1.2.	La autoprotección como cálculo implícito	32
4.1.3.	El bloqueo del aprendizaje moral.....	33
4.2.	OBSTÁCULOS INTERPERSONALES.....	34
4.2.1.	El silencio como forma de supervivencia relacional.....	34
4.2.2.	La lealtad al superior como límite móvil	35
4.2.3.	La identidad del equipo como regulador tácito	36
4.3.	OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES.....	37
4.3.1.	La desalineación entre lo declarado y lo vivido.....	37
4.3.2.	El liderazgo del superior como condicionante estructural	38
4.3.3.	La arquitectura de los sistemas de evaluación y de reconocimiento como señal implícita	39
4.3.4.	La centralidad del jefe inmediato frente a los mecanismos de denuncia/escalamiento	40

4.4.	LA CONFIANZA DELEGADA EN EL CRITERIO MORAL DE LA ORGANIZACIÓN	41
5.	DISCUSIÓN.....	42
5.1.	OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES: EL BLOQUEO DEL RECONOCIMIENTO Y SUS FORMAS DE SOSTENERSE.....	42
5.2.	OBSTÁCULOS INTERPERSONALES: EL SILENCIO COMO POSICIÓN RACIONAL.....	45
5.3.	OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES: LA ARQUITECTURA QUE HACE COSTOSO EL <i>MORAL MANAGEMENT</i>	48
5.4.	UNA LECTURA INTEGRADA: EL MANDO MEDIO COMO <i>ENRICHER</i> BLOQUEADO	51
5.5.	LIMITACIONES	52
6.	CONCLUSIONES	54
7.	AGRADECIMIENTOS.....	58
8.	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	60
	ANEXO 1	60

1. INTRODUCCIÓN

Que un líder sea una persona éticamente comprometida no garantiza que ejerza un liderazgo ético activo. Esta distinción, que puede parecer obvia enunciada así, tiene consecuencias profundas para entender qué ocurre en las organizaciones cuando la ética falla sin que nadie haya actuado con intenciones claramente cuestionables. El modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson (2021) nombra la brecha entre ser un *moral person*, es decir, actuar con integridad y coherencia en la propia conducta, y ser un *moral manager*, esto es, gestionar activamente la ética del equipo a través del modelamiento, el diálogo y la rendición de cuentas. Cuando esa brecha se instala, el resultado no es necesariamente una violación a los códigos de ética organizacionales, sino algo más silencioso y, por eso mismo, más difícil de identificar y de corregir.

Esta investigación parte de esa brecha y se pregunta por ella desde la perspectiva de quienes la experimentan en primera persona: los líderes de mando medio. Este nivel jerárquico ocupa una posición estratégica en la cultura ética de cualquier organización, pues es el eslabón que determina si los valores declarados desde la alta dirección llegan a tener expresión real en el comportamiento cotidiano de los equipos. Harrison y Rogers (2024) han mostrado que los mandos medios más efectivos no se limitan a promover esa cultura, sino que la enriquecen, conectando activamente los principios organizacionales con las situaciones concretas que enfrentan sus colaboradores cada día. Comprender qué les impide hacer precisamente eso es el propósito central de este trabajo.

Para abordarlo, se adoptó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico. Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a líderes de mando medio en el contexto colombiano, analizadas mediante codificación temática. El análisis se organizó en tres niveles: intrapersonal, interpersonal y organizacional, siguiendo la estructura del marco teórico construido para esta investigación.

El texto se organiza de la siguiente manera. Primero se presenta el planteamiento del problema y la justificación, que argumentan la relevancia teórica, práctica y contextual de la pregunta. Luego, el marco teórico desarrolla los cinco ejes conceptuales que orientaron tanto el diseño del instrumento como el análisis: el modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson, el rol de los mandos medios como constructores activos de cultura ética, y los obstáculos en cada uno de los tres niveles de análisis. A continuación, el diseño metodológico describe las decisiones de enfoque, selección de participantes, recolección y análisis de la información. Los resultados presentan los hallazgos organizados por nivel, seguidos de una discusión que los pone en diálogo con la literatura, integra una lectura transversal y expone las limitaciones y preguntas abiertas. El documento cierra con las conclusiones.

Antes de continuar, se hace la siguiente aclaración. En el campo de la ética comportamental y organizacional, los términos ética y moral se utilizan de manera intercambiable en la literatura especializada (Treviño & Nelson, 2021; Brown et al., 2005; Den Hartog, 2015). Treviño y Nelson (2021) definen la ética, en el sentido que resulta relevante para la gestión organizacional, como "los principios, normas

y estándares de conducta que rigen a un individuo o grupo" (p. 17); definición que, en su orientación hacia el comportamiento observable, es funcionalmente equivalente a lo que otros autores denominan conducta moral. Esta investigación adopta esa misma convención: los adjetivos ético y moral, y los sustantivos ética y moral, se emplean como términos equivalentes a lo largo del texto, sin implicar ninguna distinción filosófica entre ellos.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción de una cultura ética organizacional no depende únicamente de las declaraciones que hace la alta dirección ni de los documentos que la formalizan. Depende, en gran medida, de cómo los líderes de mando medio, es decir, aquellos que están al frente de los equipos operativos y que funcionan como puente entre la estrategia y la práctica cotidiana, traducen esos principios en decisiones concretas, conversaciones reales y en el modo en que responden cuando algo no cuadra. Harrison y Rogers (2024) han señalado que este nivel jerárquico es el que, en última instancia, tiene la posibilidad de promover (*endorse*) y enriquecer (*enrich*) la cultura ética que la organización declara.

El modelo de liderazgo ético propuesto por Treviño y Nelson (2021) permite comprender por qué. Según estos autores, ejercer un liderazgo ético activo requiere dos dimensiones que no siempre van de la mano. Por un lado, ser un *moral person*, es decir, actuar con integridad, honestidad y coherencia en la propia conducta. Por el otro, ser un *moral manager*, esto es, gestionar activamente la ética en el equipo a través del modelamiento, el diálogo, la retroalimentación y la rendición de cuentas. La brecha entre ambas dimensiones es el problema que

esta investigación busca explorar. Muchos líderes con un genuino compromiso ético individual terminan ejerciendo lo que Treviño y Nelson denominan un liderazgo "neutro" o "silencioso", aquel que no es percibido ni como corrupto ni como éticamente activo, y que, por omisión, deja al equipo sin referente moral claro.

Esta brecha no es un fenómeno menor ni exclusivo de organizaciones con problemas estructurales graves. La Encuesta Global de Integridad realizada por EY (2024), que para Colombia contó con la participación de gerencia intermedia como uno de sus grupos encuestados más representativos (42%), reveló que solo el 22% de las empresas colombianas consideran la integridad como una prioridad real en sus decisiones, frente al 32% que lo hacía apenas dos años antes. Más relevante aún, el reporte evidencia brechas persistentes entre lo que las organizaciones declaran y lo que efectivamente ocurre en la práctica, así como la presencia de incentivos que llevan a los ejecutivos a ignorar conductas no éticas en sus propios equipos cuando hacerlo les representa un costo profesional o personal. Estas condiciones no solo dificultan el ejercicio del *moral management*, sino que lo hacen estructuralmente costoso.

La literatura en ética organizacional ha avanzado en la identificación de factores que influyen en la conducta ética de los líderes, tanto desde lo intrapersonal, como los procesos cognitivos y de identidad moral que operan en cada individuo (Kouchaki & Smith, 2021, 2024); como desde lo interpersonal, desde las dinámicas de grupo, la identificación social y la presión de la lealtad al equipo (Ellemers & De Gilder, 2022); y desde lo organizacional, a partir de la

coherencia entre sistemas formales e informales, el clima ético y el diseño de incentivos (Treviño et al., 2017; Treviño & Nelson, 2021). Sin embargo, la experiencia subjetiva de los líderes de mando medio frente a estos obstáculos ha recibido atención empírica limitada, particularmente desde enfoques cualitativos y en el contexto latinoamericano. Aunque se sepan los factores que dificultan el liderazgo ético, se sabe muy poco sobre cómo los líderes los perciben, los nombran y los negocian en su vida organizacional concreta.

Este estudio se centra precisamente en esa experiencia. No busca establecer qué tan éticos son los líderes de mando medio ni medir su desempeño moral, sino comprender qué obstáculos perciben ellos mismos (en sus procesos internos, en sus relaciones con el equipo y en el entorno organizacional) cuando intentan pasar del ejemplo individual a la gestión ética activa. A partir de esto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los obstáculos que perciben los líderes de mando medio en los niveles intrapersonal, interpersonal y organizacional que les dificultan ejercer el rol de *moral manager* en el liderazgo de sus equipos, según el modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Comprender por qué los líderes de mando medio no logran ejercer activamente la gestión ética en sus equipos no es una pregunta de interés meramente teórico. Es una pregunta con consecuencias organizacionales reales, con un vacío empírico documentado y con una urgencia particular en el contexto colombiano. Esta investigación se justifica desde esos tres frentes.

El primero tiene que ver con lo que está en juego en la práctica organizacional. Al Halbusi et al. (2021) demostraron empíricamente que el liderazgo ético de los mandos medios activa la conducta ética de los equipos a través de las percepciones de justicia que ese liderazgo genera, ya que cuando los empleados perciben a su líder como ético, internalizan criterios de trato justo, transparencia y equidad que orientan su propio comportamiento cotidiano (p. 8-9). Si se observa esto a la inversa, se obtiene un resultado igual de importante. Cuando ese liderazgo es neutral o está ausente, esas percepciones se deterioran y con ellas la disposición ética de los colaboradores. Esto demuestra que, la amenaza no necesariamente está puesta en grandes transgresiones visibles, sino en el deterioro silencioso y progresivo de los estándares éticos del equipo.

Justo por esto es por lo que el perfil que esta investigación busca comprender no es el del líder corrupto ni el del líder que actúa con intenciones moralmente cuestionables, sino que es el del líder que, aun teniendo un compromiso ético individual genuino, no logra traducirlo en gestión activa, precisamente lo que Treviño y Nelson (2021) denominan el líder ético neutro o silencioso, el cual es un líder que no es percibido como corrupto, pero tampoco como un referente moral activo, y cuyos colaboradores interpretan ese silencio como una señal de que la ética no es una prioridad real en el día a día del equipo (p. 163).

Por otro lado, la pregunta por el valor práctico del *moral manager* tiene una respuesta acumulada en la literatura. Den Hartog (2015) señala que cuando los empleados perciben que sus líderes son referentes éticos que comunican

expectativas claras y reconocen la conducta apropiada, las organizaciones registran menos comportamientos contraproducentes, mayor cooperación y mejor desempeño individual y grupal; en esa misma revisión se documenta que el liderazgo ético lleva a los trabajadores a encontrarle mayor sentido a su trabajo, lo que se traduce en esfuerzo sostenido y conducta productiva. Desde el ángulo de los entornos de confianza, Treviño et al. (2017) presentan evidencia de que las organizaciones con culturas de alta confianza obtienen mayor eficiencia, mayor compromiso de sus empleados y mejor desempeño financiero. En cuanto a la atracción y retención del talento, Ellemers y De Gilder (2022) muestran que las personas prefieren trabajar en equipos y organizaciones percibidos como éticos, y que esa percepción impacta directamente su bienestar y su desempeño.

Los beneficios se extienden también hacia afuera de la organización. Treviño y Nelson (2021) documentan que una reputación favorable puede permitirle a una empresa fijar precios *premium*, atraer mejores candidatos y mejorar su acceso a los mercados de capital, mientras que las organizaciones que incurren en conductas ilegales o no éticas pueden perder hasta el 41% de su valor de mercado, pérdida atribuible principalmente al deterioro reputacional y al alejamiento de socios de alto nivel.

El segundo frente es académico. Chaiyasat et al. (2025) encontraron, en una revisión integrativa de 124 artículos empíricos sobre liderazgo ético publicados entre 2020 y 2024, que 121 de ellos emplearon métodos cuantitativos con diseños transversales, y señalan como dirección prioritaria para la investigación futura el desarrollo de estudios cualitativos, particularmente en

contextos no corporativos y no occidentales (p. 23). Adicional a este vacío metodológico, Den Hartog (2015) advirtió que gran parte del conocimiento acumulado sobre liderazgo ético está construido desde las percepciones del seguidor sobre su líder, por lo que se sabe considerablemente más sobre el líder ético como *moral manager* percibido que como sujeto que enfrenta sus propias tensiones morales (pp. 426-427), enmarcando con esto un vacío conceptual. Esta investigación responde a ambos llamados adoptando un enfoque cualitativo y estudiando la experiencia del propio líder.

El tercer frente es contextual. Correa et al. (2023) encontraron, en un estudio empírico sobre liderazgo ético realizado en una organización colombiana, que la influencia del líder sobre la cultura ética opera a través de comportamientos cotidianos de liderazgo ético: el ejemplo visible y el *moral management* (p. 18). Los propios autores señalan que los mecanismos de esa transmisión no han sido explicados con suficiente rigor en el contexto local (p. 4), dejando abierta la pregunta por lo que ocurre cuando falla. La Encuesta Global de Integridad de EY (2024) sugiere que esa falla es persistente en Colombia: solo el 22% de las organizaciones considera la integridad una prioridad real (con una caída de diez puntos en dos años), el 30% de los encuestados afirma que la conducta poco ética se tolera cuando el implicado es la Alta Dirección o personal de alto rendimiento, y el reporte de conductas indebidas cayó del 52% al 34% entre 2022 y 2024. Al ser una problemática relevante en el contexto colombiano, esta investigación busca dar un paso adelante investigando de forma cualitativa lo que impide ejercer el liderazgo ético en las organizaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Explorar cuáles son los obstáculos que perciben los líderes de mando medio en los niveles intrapersonal, interpersonal y organizacional que les dificultan ejercer el rol de *moral manager* en el liderazgo de sus equipos, según el modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Identificar los factores intrapersonales que los líderes de mando medio perciben como obstáculos para ejercer el rol de *moral manager*.
- Describir los factores grupales que los líderes de mando medio perciben como obstáculos para ejercer el rol de *moral manager*.
- Examinar las condiciones organizacionales que los líderes de mando medio perciben como obstáculos para ejercer el rol de *moral manager*, en particular la coherencia entre sistemas formales e informales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LIDERAZGO ÉTICO: MODELO DE TREVIÑO Y NELSON

Aunque la pregunta por el liderazgo ético no es nueva (y ha sido ampliamente estudiada), distintos interrogantes siguen surgiendo de la misma. Uno de los interrogantes más curiosos es que no basta con ser una persona éticamente comprometida para ejercer un liderazgo ético. Esta distinción, que

parece obvia enunciada así, tiene consecuencias profundas para entender qué ocurre en las organizaciones cuando la ética falla.

El modelo que articula esta investigación parte del trabajo de Treviño y Nelson (2021), quienes proponen que el liderazgo ético se compone de dos pilares interdependientes. El primero es el *moral person*. Es decir, la demostración de integridad, honestidad y confiabilidad como rasgos individuales. Es ese líder que actúa con genuina preocupación por los demás, que es abierto y escucha, y que toma decisiones basadas explícitamente en valores, equidad y preocupación por la sociedad (pp. 158-159). El segundo es el *moral manager*, o sea, el líder que utiliza activamente su posición para promover la ética en su equipo, siendo un modelo de conducta ética visible, comunicando abierta y regularmente sus expectativas en materia de valores, y usando el sistema de recompensas y sanciones para hacer a todos responsables de los estándares éticos (pp. 159-160). Ambos pilares son necesarios, pero no equivalentes ni intercambiables.

Así, Brown et al. (2005) definen el liderazgo ético como la demostración de conductas normativamente apropiadas a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales (*moral person*), y la promoción de esas conductas entre los seguidores mediante la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (*moral manager*) (p. 120). Esta lógica de modelamiento hace que la presencia o ausencia del *moral manager* tenga efectos que se propagan hacia el equipo independientemente de las intenciones del líder. Un líder puede tener un compromiso moral individual genuino y, sin embargo, no ejercer ninguna influencia activa sobre la cultura ética de su equipo si ese compromiso no se traduce en

comportamientos visibles, conversaciones explícitas y decisiones que envíen señales claras sobre lo que la organización realmente valora.

Es precisamente aquí donde emerge la tensión que da origen a esta investigación. Treviño y Nelson (2021) identifican una figura que resulta especialmente relevante, el líder ético neutro o silencioso (p. 163). El riesgo de esta figura es que sus colaboradores, al no recibir señales claras de que la ética es una prioridad gestionada, más allá de la declaración, interpretan la falta de *moral management* como indiferencia frente a la ética organizacional. El resultado no es una cultura ética débil por ausencia de valores, sino una cultura ética débil por ausencia de gestión. Den Hartog (2015) señala que gran parte del conocimiento acumulado sobre liderazgo ético está construido desde las percepciones del seguidor sobre su líder, de modo que el campo sabe considerablemente más sobre la percepción del líder como *moral manager* que como sujeto que enfrenta sus propias tensiones al intentar serlo (pp. 426-427). Esta investigación se sitúa en ese espacio, en la experiencia del líder que intenta ejercerlo y encuentra obstáculos para lograrlo.

2.2. LOS MANDOS MEDIOS COMO PROMOTORES (*ENDORSERS*) Y ENRIQUECEDORES (*ENRICHERS*) DE LA CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL

Harrison y Rogers (2024) identificaron una brecha conceptual importante en cómo se entiende el rol del mando medio frente a la cultura organizacional. Su investigación mostró que los líderes de nivel intermedio tienden a asumir que su función es promover (*endorse*) la cultura declarada por la alta dirección

(transmitirla, sostenerla reproducirla) cuando en realidad los más efectivos son quienes la enriquecen (*enrich*). Es decir, quienes vinculan activamente los valores declarados de la organización (*big-C culture*) con la experiencia cotidiana vivida por sus equipos (*small-c culture*), adaptando, contextualizando y dando vida a esos valores en las situaciones concretas que enfrentan sus colaboradores cada día.

Esta capacidad de construcción activa convierte al mando medio en un actor crítico para la cultura ética de la organización. Den Hartog (2015) documenta que el liderazgo ético opera en cascada a través de los niveles jerárquicos: los mandos altos sirven como modelos para los mandos medios, quienes a su vez sirven como modelos para los empleados, de modo que el nivel intermedio es el eslabón que determina si la ética declarada desde la cima llega a tener expresión real en el comportamiento cotidiano de los equipos (p. 419).

En el contexto colombiano, Correa et al. (2023) documentaron que la influencia del líder ético sobre la cultura organizacional opera precisamente a través de comportamientos cotidianos de gestión de la moralidad (p. 19). Los propios autores señalan que los mecanismos a través de los cuales esa influencia se produce no han sido explicados con suficiente rigor en el contexto local (p. 4).

2.3. OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES: LA CADENA CAUSAL DEL BLOQUEO AL APRENDIZAJE MORAL

A partir de los hallazgos de Smith y Kouchaki (2021) y Kouchaki y Smith (2024), esta investigación propone leer los obstáculos intrapersonales como una cadena causal de tres momentos que se activan de forma sucesiva.

El primero es el reconocimiento moral tardío o difuso. Kouchaki y Smith (2024) señalan que la conciencia moral, es decir, la capacidad de identificar que una situación tiene dimensiones éticamente relevantes, no es automática ni uniforme, sino que depende de la atención que se preste al componente ético de la situación, y esa atención puede fallar por múltiples razones (pp. 56–57). Cuando el reconocimiento no ocurre en el momento en que la situación se presenta, no hay posibilidad de acción ética deliberada ni de aprendizaje posterior. Este fallo se agudiza en situaciones novedosas o ambiguas, donde la ausencia de repertorio interpretativo impide leer la incomodidad difusa que se experimenta como señal de que algo éticamente importante está en juego (Smith & Kouchaki, 2021, p. 15).

Cuando el reconocimiento sí ocurre, entra en juego el segundo momento, que es la autoprotección psicológica de la imagen moral. Smith y Kouchaki (2021) documentan que reconocer una transgresión ética propia o del entorno amenaza tanto la autoimagen como la imagen social del líder, activando mecanismos defensivos orientados a proteger la percepción de sí mismo como persona moralmente buena (pp. 8–9). Esta autoprotección inhibe la acción aunque haya habido reconocimiento, porque el costo personal percibido de intervenir resulta inaceptable. A su vez, la autoprotección activa el tercer momento: la racionalización *post hoc*. Smith y Kouchaki (2021) señalan que el razonamiento

moral se aplica con frecuencia después del hecho, para justificar decisiones intuitivas ya tomadas en lugar de orientarlas (p. 2).

El resultado acumulado de esta cadena es el bloqueo del aprendizaje moral: la situación se convierte en experiencia que se prefiere no visitar, impidiendo que se vuelva un insumo de crecimiento ético. Lo relevante para esta investigación es que este bloqueo puede ocurrir en líderes con compromiso moral genuino, como resultado de procesos cognitivos y emocionales que operan en buena medida de forma no consciente.

2.4. OBSTÁCULOS INTERPERSONALES: IDENTIDAD, LEALTAD Y SILENCIO GRUPAL

El segundo nivel de obstáculos no reside en el individuo sino en la red de relaciones en la que ese individuo opera. El mando medio no ejerce su liderazgo en abstracto. Al contrario, lo ejerce dentro de un equipo con historia, normas implícitas y vínculos de pertenencia que moldean profundamente qué puede decirse, a quién se protege y qué situaciones se ignoran. Ellemers y De Gilder (2022) ofrecen el marco conceptual más completo para entender estos mecanismos desde una perspectiva de identidad social.

El primero de estos mecanismos es la exclusión moral, que la definen como la tendencia a categorizar a quienes podrían verse afectados por una decisión cuestionable como miembros de un *outgroup*, neutralizando así la obligación moral de intervenir (pp. 58-59). Cuando el afectado es percibido como ajeno al grupo, el

líder puede disociarse de la responsabilidad sin necesidad de reconocer explícitamente que está eligiendo no actuar.

El segundo mecanismo es la lealtad como justificación moral, cuando la cohesión del equipo, la confianza en el superior o la solidaridad con los pares se invocan como virtudes que eclipsan el daño causado (Ellemers & De Gilder, 2022, p. 56). La lealtad opera así no como valor que convive con la ética, sino como valor que la desplaza sin que el desplazamiento sea reconocido como tal.

El tercer mecanismo interpersonal es el miedo a la exclusión social por cuestionar las normas del grupo. Teresi et al. (2019) demostraron experimentalmente que el tipo de clima ético que prevalece en una organización determina el grado en que sus miembros se identifican con ella y se comprometen con sus estándares (p. 9). La implicación para el mando medio es directa. Cuando el clima ético premia el silencio y la acomodación, el costo social percibido de disentir se vuelve inaceptable, y el silencio se convierte en norma de supervivencia grupal más que en elección individual.

Los tres mecanismos anteriores comparten una misma lógica: hacen costoso actuar. Pero Ellemers y De Gilder (2022) identifican una segunda modalidad de obstáculo interpersonal, cualitativamente distinta, que no opera por inhibición sino por alivio. En lugar de elevar el costo de intervenir, estos mecanismos proveen al líder una salida emocional que neutraliza la presión interna sin que sea necesario enfrentar nada.

El cuarto mecanismo es la *moral elevation* o elevación moral vicaria. Se produce cuando el líder alivia su malestar moral contemplando las acciones virtuosas de otros miembros de su *ingroup*, en lugar de modificar su propia conducta. Ellemers y De Gilder (2022) documentan que la sola exposición a ejemplos de buenas prácticas genera un *warm glow* que mejora el bienestar psicológico del observador, pero que resulta tentador quedarse en ese alivio vicario en lugar de actuar (p. 60). Para el mando medio, esto puede traducirse en una forma de delegación moral no declarada. Es decir, si alguien en el equipo, en el área o en la jerarquía superior actúa bien, eso parece suficiente. La presión de ejercer activamente el *moral management* queda neutralizada sin que el líder tenga que reconocer que está evitando hacerlo.

El quinto mecanismo es la creatividad social, esto es, la redefinición del referente de comparación para proteger la identidad moral del *ingroup* sin abordar la falla concreta. Ellemers y De Gilder (2022) describen cómo los miembros de una organización, al enfrentar críticas a sus prácticas, tienden a cambiar creativamente la dimensión o el punto de comparación, señalando lo que otros hacen peor, lo que ellos sí hacen bien, o invocando las dificultades del contexto, para sostener una autoimagen moralmente positiva que no requiere ningún cambio real (p. 60). En el caso del mando medio, este mecanismo opera silenciosamente. Así, la organización no es tan mala comparada con otras, el sector tiene sus particularidades, al menos hay un código de ética, etc. Cada uno de estos reencuadres hace que la situación parezca manejable o aceptable, reduciendo la

urgencia de intervenir y, con ello, la posibilidad de que el *moral management* ocurra.

2.5. OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES: ARQUITECTURA Y BARRERAS

El tercer nivel de obstáculos proviene de las condiciones estructurales que configuran el entorno dentro del cual se debe ejercer el *moral management*, y que, dependiendo de sus características, lo pueden hacer más costoso, más ambiguo o directamente inviable.

El obstáculo más documentado en este nivel es la desalineación entre los sistemas formales e informales de la cultura ética. Treviño et al. (2017) describieron la cultura ética organizacional como el resultado de la interacción entre sistemas formales (políticas, códigos, sistemas de evaluación, estructuras de autoridad) y sistemas informales (modelos de rol, normas no escritas, historias, lenguaje) (pp. 60-61). En una cultura ética coherente, ambos sistemas envían mensajes coherentes sobre qué se espera y qué se valora. En la práctica, sin embargo, los mensajes suelen ser poco coherentes o, incluso, contradecirse. Mientras la política declara una cosa, las dinámicas *ingroup* premian otras. Para el mando medio, esa contradicción genera un problema sin solución limpia, ya que cumplir los estándares declarados puede implicar contradecir las expectativas reales de la organización.

Íntimamente ligado a esto está el sistema de recompensas que prioriza resultados sobre integridad del proceso. Treviño y Nelson (2021) señalan que las personas en las organizaciones buscan constantemente señales sobre qué es lo

que realmente se mide y se premia, y que esas señales son más poderosas que cualquier declaración formal de valores (p. 260). Cuando el sistema de evaluación mide el qué y no el cómo, envía un mensaje inequívoco: la calidad ética de las decisiones no tiene consecuencias reales. Para el mando medio, cuya posición está íntimamente relacionada con esas evaluaciones, ese mensaje opera directamente sobre su disposición a ejercer el *moral management*.

A estos obstáculos se suma la ausencia de modelamiento ético por parte de los superiores. Treviño et al. (2017) señalan que el tono fijado en la cima de la organización permea en cascada hacia todos los niveles de la cultura ética, de modo que los líderes en cada nivel jerárquico funcionan como modelos de rol cuya conducta cotidiana envía señales más poderosas que cualquier política formal (p. 61). Cuando esos modelos están ausentes o son contradictorios, el mando medio queda sin referente ni respaldo para exigir estándares a su equipo. Como señalan Treviño y Nelson (2021), si alguien en posición de liderazgo actúa de forma contraria a los estándares declarados, ese comportamiento enseña más que cualquier taller o programa de ética (p. 180).

Por último, la ausencia de canales seguros para escalar dilemas éticos deja al mando medio estructuralmente aislado. Treviño y Nelson (2021) documentan que el miedo a reportar conductas problemáticas es generalizado en las organizaciones, y que solo cuando existen sistemas que permiten plantear problemas sin temor a represalias los empleados están dispuestos a hacerlo (pp. 177-178). Cuando esos sistemas no existen o no son percibidos como confiables, el silencio se convierte en la respuesta más racional disponible.

Todos estos obstáculos convergen en lo que Ellemers y De Gilder (2022) denominan la paradoja de la moralidad a nivel organizacional. Es decir, cuanto más motivada está una organización para ser percibida como éticamente buena, más vulnerable se vuelve a perpetuar sus propias fallas morales. Explicando entonces el hecho de que las organizaciones que invierten en su imagen ética desarrollan un fuerte interés en proteger esa imagen, lo que las lleva a preferir explicar y justificar sus conductas antes que revisarlas. Las respuestas defensivas refuerzan así los hábitos de trabajo, los esfuerzos habituales y las decisiones estratégicas existentes, incluso cuando son moralmente deficientes (p. 5). Para el mando medio, esta dinámica se traduce en una presión organizacional implícita hacia el silencio y la acomodación, ya que señalar un problema ético puede percibirse no como un acto de integridad sino como una amenaza a la imagen de la organización.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y transversal. Esta elección responde a la naturaleza del fenómeno estudiado: los obstáculos que perciben los líderes de mando medio para ejercer el rol de *moral manager* no son variables discretas susceptibles de medición estadística, sino experiencias situadas, cargadas de significado subjetivo, que solo pueden comprenderse en profundidad a través del relato de quienes las viven. Este tipo de enfoque, en lugar de partir de hipótesis fijas, utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso

de interpretación (Hernández Sampieri, 2014, p. 5), lo que resulta especialmente pertinente en un campo de estudio donde la experiencia ética del mando medio ha sido poco explorada empíricamente en el contexto colombiano.

Se trata, además, de un estudio de alcance exploratorio-descriptivo. Es exploratorio porque la experiencia subjetiva del mando medio frente a las tensiones éticas cotidianas ha recibido atención empírica limitada, particularmente desde enfoques cualitativos y en el contexto colombiano. Es descriptivo porque busca caracterizar en detalle los obstáculos percibidos, organizándolos en torno a tres niveles de análisis (intrapersonal, interpersonal y organizacional) derivados del modelo de liderazgo ético de Treviño y Nelson (2021). El diseño es de tipo no experimental, dado que no se ejerce control alguno sobre las variables y se limita a observar y describir el fenómeno tal como se presenta en la realidad de los participantes.

3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y PARTICIPANTES

La unidad de análisis de este estudio son los líderes de mando medio entendidos como aquellos que se ubican entre la alta dirección y los equipos operativos, ejercen responsabilidad directa sobre personas y actúan como puente entre la estrategia organizacional y la práctica cotidiana. Esta definición es coherente con la conceptualización de Harrison y Rogers (2024), quienes posicionan a los mandos medios como enriquecedores activos de la cultura ética, y no como meros transmisores de directrices superiores.

El criterio de inclusión central fue ocupar un cargo de mando medio con personas a cargo de manera estable, independientemente del sector, tamaño de la organización, ni antigüedad en el rol. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia a través de la técnica de bola de nieve: el investigador identificó un conjunto inicial de participantes a partir de su red de contactos y estos, a su vez, facilitaron el acceso a nuevos entrevistados con características similares. Este tipo de muestreo es ampliamente aceptado en investigación cualitativa cuando el acceso a la población de interés depende de redes de confianza (Patton, 2002).

La muestra estuvo conformada por diez líderes de mando medio que trabajan en organizaciones con operaciones en Colombia. Las entrevistas fueron realizadas entre marzo y abril de 2026.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista semiestructurada individual. Esta modalidad permite al entrevistador mantener un hilo conductor definido por la guía, mientras deja espacio para que el participante desarrolle sus respuestas con libertad, profundice en experiencias relevantes y abra líneas temáticas no anticipadas. En el campo de la ética organizacional, la entrevista semiestructurada resulta especialmente adecuada porque permite acceder al razonamiento moral situado, no desde declaraciones abstractas sobre lo que es ético, sino desde relatos concretos de cómo los líderes experimentan y resuelven tensiones morales en su cotidianidad.

El instrumento empleado fue una guía de entrevista, diseñada específicamente para esta investigación. La guía está organizada en siete bloques temáticos: un bloque de sondeo y caracterización del participante, un encuadre introductorio, preguntas de apertura sobre el día a día ético, bloques de exploración intrapersonal e interpersonal, un bloque organizacional, una situación concreta de triangulación narrativa y un cierre de síntesis espontánea. El instrumento privilegia el anclaje narrativo en incidentes críticos sobre las preguntas de tipo abstracto o declarativo, estrategia que favorece la activación de la memoria episódica y produce relatos más ricos analíticamente.

Cada entrevista fue grabada con consentimiento previo del participante, mediante un consentimiento informado diseñado para el estudio, en el que se garantizó la confidencialidad de los datos y el uso exclusivamente académico de la información. Las grabaciones fueron transcritas en su totalidad para ser sometidas al proceso de análisis.

3.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de la información siguió un procedimiento de análisis de contenido temático con un sistema de categorías mixto. Es decir, categorías a priori derivadas del marco teórico y categorías emergentes que surgieron del propio material empírico. Las categorías a priori corresponden a los tres niveles de análisis de la investigación (intrapersonal, interpersonal y organizacional) y a las subcategorías desarrolladas en el marco teórico de este estudio. Las categorías emergentes fueron identificadas durante el análisis cuando el material de las entrevistas aportó dimensiones no anticipadas por la teoría.

El procedimiento operativo consistió en organizar cada transcripción en una matriz de análisis construida en Microsoft Excel, en la que las filas corresponden a las preguntas de la guía de entrevista y las columnas a los participantes. Los fragmentos relevantes de cada transcripción fueron clasificados en la celda correspondiente a la pregunta que los generó. Una vez construida la matriz completa, se realizó un análisis comparativo horizontal entre participantes para identificar patrones, convergencias y divergencias en torno a cada categoría temática. Este procedimiento garantiza la trazabilidad del análisis, ya que permite rastrear cada hallazgo hasta el fragmento específico de la transcripción que lo sustenta.

El análisis fue realizado de forma manual por el investigador. Si bien el uso de software especializado de análisis cualitativo ampliaría las posibilidades de codificación, el tamaño de la muestra (diez entrevistas) y la estructura temática predefinida hacen que el procedimiento manual sea metodológicamente suficiente y permita un control directo sobre el proceso interpretativo.

3.5. CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación fue conducida con respeto a los principios éticos propios de la investigación con seres humanos. Todos los participantes fueron informados del propósito del estudio, del carácter voluntario de su participación, de la confidencialidad de sus datos y del uso exclusivamente académico de la información recolectada. Esta información fue formalizada mediante un consentimiento informado firmado antes del inicio de cada entrevista. Los participantes son identificados mediante códigos y cualquier referencia a

personas, empresas o situaciones específicas fue tratada de modo que no permita la identificación de los involucrados.

4. RESULTADOS

Los hallazgos que se presentan a continuación se organizan en torno a los tres niveles de análisis que estructuran esta investigación: intrapersonal, interpersonal y organizacional. Cada nivel recoge los patrones que emergieron de forma más consistente a lo largo de las diez entrevistas, ilustrados con fragmentos seleccionados de las transcripciones. El criterio de selección de esos fragmentos fue su capacidad para iluminar la experiencia de forma densa, precisa y analíticamente fértil, no su representatividad estadística, que no corresponde a la naturaleza de este diseño.

4.1. OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES

4.1.1. El reconocimiento moral ausente, tardío o difuso

El instrumento de recolección fue diseñado deliberadamente para evitar el lenguaje técnico de la ética: antes de preguntar por dilemas morales, preguntó por incomodidades, por situaciones que no cuadran, por momentos en que algo no les pareció bien. Ese encuadre facilitó la apertura de los participantes. Pero lo que el análisis revela es que, aun con esa facilitación, varios de ellos tuvieron dificultades para articular lo ético como ético incluso cuando las preguntas los fueron acercando progresivamente a esa dimensión. Aunque el instrumento bajó la guardia terminológica, el reconocimiento moral siguió siendo, en muchos casos, tardío o parcial. Esa brecha es la que interesa analizar.

Un participante describió sus decisiones de planificación de personal con esta observación, dicha casi al margen: “aunque es una decisión principalmente basada en números, pues detrás de esos números hay personas” (T02, p. 1). La frase captura el movimiento que el marco teórico anticipaba, que es la tendencia a reencuadrar situaciones con carga moral como situaciones técnicas o numéricas, sin que ese reencuadre sea vivido como tal. La dimensión ética no desaparece de la situación; deja de ser el eje desde el cual se la lee y se la decide.

El mismo mecanismo apareció, con mayor nitidez, cuando se les preguntó directamente si recordaban alguna situación que, revisada con perspectiva, hubiera tenido un componente ético que no vieron en el momento. La respuesta más frecuente fue que no. Propongo dos lecturas de ese patrón, que no se excluyen entre sí. La primera tiene que ver con los límites del repertorio conceptual disponible. Para varios participantes, la ética remitía casi exclusivamente a transgresiones graves y visibles (fraude, corrupción, conductas que ameritan acción disciplinaria), de modo que las omisiones cotidianas, los silencios estratégicos o las decisiones que favorecen el resultado sobre el proceso no entraban en esa categoría.

La segunda lectura apunta a que, en algunos casos, la seguridad con que ciertos participantes afirmaron que a ellos no se les escaparía un asunto ético resultaba difícil de sostener frente a los propios relatos que habían compartido instantes antes. Uno de ellos describió haber reproducido prácticas de favoritismo sin notarlo, y fue la retroalimentación de otros quien lo interrumpió: “cuando empecé pues a anotar que estaba como haciendo prácticamente lo mismo de lo

que me estaba quejando, decidí como que frenar yo misma” (T04, p. 3). El reconocimiento llegó desde afuera, no desde adentro.

Lo que estos relatos comparten es una condición que Smith y Kouchaki (2021) identificaron como punto de entrada de la cadena del bloqueo moral. Sin reconocimiento, no hay posibilidad de acción ética deliberada ni de aprendizaje posterior. El problema, en este nivel, no reside en la ausencia de valores sino en la ausencia del momento en que esos valores podrían activarse.

4.1.2. La autoprotección como cálculo implícito

Cuando se les preguntó si alguna vez habían llegado a la conclusión de que era mejor no intervenir, aunque algo les hubiera incomodado inicialmente, la respuesta fue afirmativa en la mayoría de los participantes. Lo que resulta analíticamente significativo no es la frecuencia del patrón sino la naturaleza del razonamiento que lo produce. Los participantes no describieron evaluaciones deliberadas de pros y contras. Describieron algo más parecido a una lectura de señales: la incomodidad se percibe, se evalúa tácitamente el costo de actuar, y ese costo resulta suficiente para inhibir la acción antes de que haya una decisión consciente de no tomarla.

“Hay cosas en las cuales... es mejor no darle largas. Entonces, normalmente cuando de pronto la decisión no está alineada a lo que yo considero como profesional, simplemente lo comunico, lo dejo por escrito... y cedo. O sea, hay peleas en las cuales uno no debe entrar a lidiar” (T03, p. 6). La acción de dejar escrita la observación merece atención: permite al líder conservar cierta

integridad formal mientras en la práctica cede ante lo que no le parece correcto. El registro funciona como alivio moral, como forma de saldar la deuda con el propio criterio sin tener que sostenerlo activamente frente a quien tiene más poder.

Otro participante fue más directo: “a veces como que dejo pasar, pasar por alto cosas, para no meterse como en problemas... sin que sea una cosa pues como tan grave” (T06, p.6). La expresión “sin que sea una cosa tan grave” señala el momento en que el umbral de gravedad percibida opera como mecanismo de escape: si la situación no alcanza cierta magnitud incontestable, la inacción queda justificada sin necesidad de elaboración adicional. Lo ético se vuelve relevante solo cuando la transgresión ya no puede ignorarse.

Un testimonio que revela en este nivel el efecto del reconocimiento tardío fue el de quien describió haber pagado las consecuencias de no haber intervenido: “a veces las decisiones... he visto cosas que son conductas que no van asociadas a la ética, pero... todo te explotan en la cara más adelante. Entonces yo a veces he decidido no meterme, al revés, no meterme y resulta que explotan en la cara y la persona que hizo ese acto no ético ya no está en la compañía... Pues sí, puedo decir que sí me arrepiento” (T07, p. 7). La autoprotección como mecanismo de corto plazo generó exactamente el tipo de consecuencias que pretendía evitar y ese reconocimiento llegó demasiado tarde para reorientar la acción en el momento que importaba.

4.1.3. El bloqueo del aprendizaje moral

Cuando se indagó si habían cambiado algo en su forma de actuar a partir de esas experiencias de incomodidad, la respuesta más frecuente fue señalar hacia afuera: el problema era el diseño organizacional, el estilo de los superiores, factores estructurales que estaban más allá del alcance del líder. Esa atribución puede ser legítima en muchos casos, pero el patrón de externalización consistente produce el mismo efecto que Smith y Kouchaki (2021) describen como *defensiveness*: la situación no se convierte en insumo de crecimiento ético porque el locus causal se ubica siempre fuera del propio líder. La experiencia se cierra sin abrirse a revisión.

4.2. OBSTÁCULOS INTERPERSONALES

4.2.1. El silencio como forma de supervivencia relacional

El patrón más consistente en el nivel interpersonal es el silencio como norma de convivencia, que se vive como una forma aprendida de sostener el vínculo con el equipo y con los superiores que evita poner en riesgo la relación o la propia posición.

Cuando se indagó por la reacción del equipo ante las expectativas éticas del líder, varios participantes describieron una asimetría que vale la pena subrayar: ellos expresan la expectativa, el equipo la recibe con relativa calma, pero nada cambia de manera sustancial. La expectativa ética queda flotando como una recomendación, sin que haya rendición de cuentas ni seguimiento real. Un entrevistado lo describió al hablar de la resistencia que encuentra en un equipo donde las metas están atadas a comisiones: “algunos presentan resistencia

porque en el campo laboral hay un tema comisional... 'pero [nombre], eso no se van a dar cuenta'. No, hay que hacer las cosas bien... por lo general terminan cediendo porque todo eso queda documentado" (T08, pp. 3-4). La lógica que aparece aquí es pragmática antes que moral, ya que se cede ante la expectativa porque hay trazabilidad, no porque se haya internalizado el criterio ético. Cuando desaparece la evidencia, desaparece la presión.

Varios participantes también describieron que en sus propios equipos no se abren espacios para conversar sobre incomodidades éticas. Cuando esas conversaciones ocurren, toman la forma de comentarios laterales o quejas privadas, nunca de diálogos orientados a la acción. Uno de los participantes fue explícito sobre el razonamiento que está detrás: "abiertamente al equipo no, porque pues digamos que de alguna u otra manera es como hacerle perder peso, no sé, pienso yo, a la autoridad del líder del líder máximo" (T01, p. 5). La apertura ética se percibe como riesgo para la jerarquía antes que como recurso para el equipo. El silencio se convierte en una forma de lealtad institucional que tiene un costo concreto en términos de gestión ética activa.

4.2.2. La lealtad al superior como límite móvil

Un patrón que merece atención específica es la forma en que la relación con el superior inmediato actúa como límite de lo que el mando medio está dispuesto a sostener éticamente. En varios relatos, el punto de quiebre no fue una evaluación moral de la situación sino una lectura de las señales del jefe. "Generalmente sigo mi protocolo. Pero, si ya veo que el jefe está un poco molesto, ya tengo que dejarlo de hacer, o sea, lo dejo y hago lo que el jefe dice" (T01, p. 2).

Lo ético, en este caso, coincide con lo que el jefe tolera; cuando esa tolerancia se agota, la postura ética se abandona, no porque el líder haya revisado su criterio, sino porque la señal social de aprobación se interrumpe.

Este mecanismo apareció en varios participantes bajo formas distintas. Algunos lo describieron como una lectura pragmática de las “peleas que valen la pena” y las que no. Otros lo formularon en términos de escala de autoridad: la incomodidad se reporta al jefe inmediato, y si ese jefe no actúa, el asunto se cierra. Lo que todas esas variantes comparten es que el jefe inmediato opera como árbitro último de lo ético en el cotidiano del mando medio, con independencia de lo que digan los sistemas formales. Cuando ese árbitro falla, ya sea porque es parte del problema, porque genera el clima de silencio, porque su propia conducta contradice los estándares que declara, el mando medio queda sin alternativas institucionales reales.

4.2.3. La identidad del equipo como regulador tácito

Un tercer patrón en este nivel es la forma en que la cultura y la “madurez” del equipo como colectivo regulan qué tipo de conversaciones son posibles. Varios participantes describieron que la receptividad ante las expectativas éticas depende más de quién es el equipo que de la claridad o la legitimidad del mensaje. Equipos con mayor historia compartida y vínculos de confianza tienden a abrir más fácilmente esas conversaciones; equipos con dinámicas competitivas o incentivos que priorizan el resultado individual las cierran antes de que empiecen. Esto es coherente con lo que Teresi et al. (2019) documentaron, que el tipo de clima que prevalece en un equipo moldea el tipo de conversaciones que sus miembros están

dispuestos a sostener, y ese clima no lo genera el líder solo, sino la interacción entre su conducta y las normas preexistentes del grupo.

4.3. OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES

4.3.1. La desalineación entre lo declarado y lo vivido

El obstáculo organizacional que emerge con mayor consistencia es la brecha entre lo que la organización declara formalmente en materia ética y lo que opera en la práctica cotidiana. Esa brecha se vive, con mayor frecuencia, como ambigüedad antes que como contradicción flagrante. Y la ambigüedad, en estos casos, no es neutral: quien tiene que resolverla es el mando medio, sin un mapa claro y con el riesgo de quedar mal con alguno de los involucrados.

Un conjunto significativo de participantes mencionó que no conocía el código de ética de su organización, o que, si existía, no formaba parte activa de su trabajo cotidiano. Esa condición tiene consecuencias directas: sin un sistema formal que dé contenido y respaldo a las expectativas éticas, el mando medio queda gestionando desde su criterio personal, que es más vulnerable a la presión del entorno y más difícil de sostener públicamente.

Donde sí existe un sistema formal, la tensión se ubica más es en la coherencia entre lo que ese sistema declara y lo que la organización premia en la práctica. Las situaciones de desalineación que más aparecieron en los relatos no involucraban transgresiones explícitas sino mensajes contradictorios en el cotidiano. De esta forma, en algunas organizaciones la organización declara ciertos valores o códigos éticos, pero terminan viviendo la ética desde criterios

subjetivos, ignorando los mecanismos declarados. Esa contradicción coloca al mando medio en una posición sin solución limpia, donde cumplir los estándares declarados puede implicar contradecir las expectativas reales.

4.3.2. El liderazgo del superior como condicionante estructural

Un hallazgo que atraviesa los tres niveles de análisis, pero que en el organizacional tiene su expresión más nítida, es el papel del liderazgo del superior inmediato como factor habilitador o bloqueador del *moral management* del mando medio. Los participantes describieron, con una consistencia que resulta llamativa, que su disposición a sostener una postura ética depende en buena medida de si su propio jefe respalda esa postura o no.

Cuando el superior no modela éticamente, el mando medio queda en una posición sin buenos movimientos disponibles, ya que puede insistir en sus expectativas hacia el equipo, pero lo hace sin el respaldo que esas expectativas necesitarían para tener peso real. “El eco mío no tiene la fuerza que debe tener porque el personal no siente que para el jefe jefe sea eso una prioridad” (T01, p. 1). La lógica de cascada que Den Hartog (2015) documentó opera aquí de forma visible. Cuando el eslabón superior falla, el mensaje ético del mando medio pierde tracción hacia abajo porque la señal organizacional que tendría que respaldarlo está ausente.

En los casos donde el superior activamente contradice la postura ética del mando medio (ignorando problemas, tolerando conductas cuestionables, enviando señales de que los resultados justifican los medios) varios participantes

describieron haber cedido eventualmente ante esa presión. Algunos con resignación visible; otros racionalizándolo como parte del ejercicio del juicio pragmático. “Cuando de pronto la decisión no está alineada a lo que yo considero como profesional, simplemente lo comunico, lo dejo por escrito... y cedo” (T03, p. 6). El gesto de dejar constancia escrita reaparece aquí como en el nivel intrapersonal, una forma de saldar la deuda con el propio criterio sin tener que defenderlo realmente.

4.3.3. La arquitectura de los sistemas de evaluación y de reconocimiento como señal implícita

Un tercer obstáculo organizacional que emerge del análisis es la forma en que los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento operan como mensajes implícitos sobre lo que la organización realmente valora. Cuando esos sistemas miden resultados sin evaluar el proceso por el que se obtienen, envían una señal que ninguna declaración formal puede contrarrestar. Los participantes describieron situaciones en las que hacer las cosas bien, en el sentido de respetar los procesos, no presionar indebidamente, no priorizar el resultado a cualquier costo, implicaba un costo relacionado a tensiones con el superior, incumplimiento de metas o incomodidad con los pares que operaban de otra manera.

Lo que este patrón revela es que el obstáculo no reside únicamente en la voluntad del mando medio, reside también en la consistencia de los mensajes organizacionales que dejan las mismas arquitecturas éticas de las organizaciones. Un líder con compromiso ético genuino, operando en un sistema que premia el

resultado sin considerar el proceso, enfrenta un costo estructural por ejercer el *moral management* que sus pares que no lo ejercen no tienen que pagar.

4.3.4. La centralidad del jefe inmediato frente a los mecanismos de denuncia/escalamiento

Un hallazgo transversal, que opera en la intersección de lo interpersonal y lo organizacional, es la centralidad casi exclusiva del jefe inmediato como recurso para escalar dilemas éticos. Casi todos los participantes describieron al superior directo como su primer punto de referencia ante situaciones difíciles. Cuando ese canal funciona, el sistema tiene una lógica comprensible. Cuando ese canal falla, ya sea por inacción del superior, por ser él mismo parte del problema, o simplemente porque el líder siente que no puede mostrar vulnerabilidad hacia arriba, el mando medio queda sin alternativas institucionales.

Varios participantes mencionaron la existencia de líneas éticas o canales formales de reporte, pero la mayoría reconoció no haberlos utilizado nunca. La principal razón proviene del reconocimiento tardío. Los líderes de mando medio suelen asociar el uso de mecanismos formales a denuncias con alta gravedad. Esto hace que, el tener una consulta, presentar una incomodidad o simplemente querer expresar una opinión sobre la ética en el día a día, sea delegado netamente al jefe inmediato. Otras razones muestran que los canales formales no necesariamente cubren o les dan la relevancia esperada a las demandas del mando medio.

Esta centralización de la ética al terreno personal o subjetivo de los líderes de mando medio genera una imagen de estos estructuralmente solos en sus dilemas éticos cotidianos, porque quedan con la responsabilidad de gestionar la ética de su equipo, pero sin los recursos institucionales que harían esa gestión sostenible a lo largo del tiempo.

4.4. LA CONFIANZA DELEGADA EN EL CRITERIO MORAL DE LA ORGANIZACIÓN

Un hallazgo que no estaba anticipado en las categorías a priori de este estudio, y que merece señalarse como categoría emergente, es la forma en que valores genuinamente positivos como la lealtad, el bienestar del equipo o el bien de la organización operan en los relatos como razones para no intervenir ante situaciones que los propios participantes percibían como problemáticas.

La distinción con la racionalización post hoc es relevante. La racionalización construye una justificación retroactiva para reducir la disonancia de una decisión ya tomada. Lo que aparece aquí es algo anterior: la apelación a un bien mayor que desplaza la atención de la situación concreta antes de que haya una decisión que justificar. Un participante lo articuló con claridad: “Yo creo que es en general de la empresa, pasa que es como un tema de que el bien común prevalece sobre el individual, hay veces que hay que, pues algunos resultan como sacrificados, pero al final lo que se busca es como el objetivo más grande” (T06, p. 14).

Lo que resulta analíticamente significativo no es solo que ese desplazamiento ocurra antes de la decisión, sino que en la mayoría de los casos

los propios líderes desconocen a qué hace referencia concretamente ese bien mayor y cuál es el cálculo que lleva a la organización a considerarlo justificable. La situación concreta deja de ser visible porque el líder confía en que alguien con más autoridad y más información ya lo hizo.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación permiten construir una imagen detallada de los obstáculos que los líderes de mando medio perciben cuando intentan ejercer el rol de *moral manager* en sus equipos y dentro de una organización. Esa imagen, leída desde el modelo de Treviño y Nelson (2021), muestra cómo emerge una estructura de bloqueo que opera en tres niveles interdependientes y que, en su conjunto, deja al mando medio gestionando la ética de su equipo desde una posición de aislamiento estructural. Esta sección discute esos hallazgos en diálogo con la literatura, distinguiendo en cada nivel qué confirman los datos, qué anticipaban los estudios y no apareció, y qué emergió de la experiencia de estos líderes sin que la teoría lo hubiera anticipado con igual precisión.

5.1. OBSTÁCULOS INTRAPERSONALES: EL BLOQUEO DEL RECONOCIMIENTO Y SUS FORMAS DE SOSTENERSE

El hallazgo intrapersonal más consistente y que mayor respaldo encuentra en la literatura es el fallo en el reconocimiento moral como primer obstáculo de la cadena. Kouchaki y Smith (2024) lo enmarcan dentro de las capacidades morales que una persona requiere para actuar éticamente, y señalan que la atención

moral, entendida como la tendencia crónica a percibir y considerar los elementos morales presentes en una experiencia, es condición necesaria para que el razonamiento ético se active (p. 50). Los datos confirman esa descripción, pero añaden que el reencuadre técnico de lo ético es, en varios casos, un hábito cognitivo consolidado que opera de forma estable independientemente de la experiencia acumulada. T02, por ejemplo, describió con claridad un proceso de toma de decisiones donde lo humano existe como trasfondo reconocido, pero no como eje de la lectura: "aunque es una decisión principalmente basada en números, pues detrás de esos números hay personas". La frase muestra cómo se ordena la experiencia problemática para no notar los factores éticos de la decisión, lo que provoca que el razonamiento moral no se active.

Esto conecta con un hallazgo que los estudios no anticipan de esta forma, y es que el vocabulario moral disponible para estos líderes tiende a ser funcionalmente estrecho. Para varios participantes, la ética remitía casi exclusivamente a transgresiones graves y visibles, de modo que las omisiones cotidianas, los silencios estratégicos o las decisiones que favorecen el resultado sobre el proceso no se leían como éticamente relevantes en el momento en que ocurrían. T07 lo formuló retrospectivamente cuando narró haber ajustado márgenes sin tener el precio exacto: "te das cuenta cuando encuentras el valor que literalmente fuiste un ladrón con los valores". Esto es coherente con lo que Smith y Kouchaki (2021) describen como barrera de la inexperiencia, es decir que cuando el líder no cuenta con esquemas previos para reconocer una situación en

términos éticos, carece también de los recursos para aprender de ella después (p. 15)".

Cuando el reconocimiento sí ocurrió, emergió el segundo eslabón de la cadena: la autoprotección como cálculo implícito que inhibe la acción antes de que haya una elección deliberada. Smith y Kouchaki (2021) documentaron ese mecanismo como respuesta a la amenaza que la acción ética representa para la autoimagen o la posición del sujeto (pp. 8-9). Los datos lo confirman de forma generalizada, ya que la mayoría de los participantes reportó haberse convencido de no intervenir en algún momento. Sin embargo, los resultados develan un matiz valioso. Más allá de una simple protección a la autoimagen moral, también hay un cálculo de costos marcada ampliamente por las dinámicas organizacionales. T03 lo articuló con precisión cuando dijo que "hay peleas en las cuales uno no debe entrar a lidiar" (T03), y T06 señaló que prefiere dejar pasar cosas para no "meterse como en problemas" (T06).

Ligado a este hallazgo, los líderes entrevistados terminan desarrollando técnicas que se encargan de conservar la autoimagen moral, generando sustitutos funcionales de la acción, sin incurrir en el costo de actuar. T03 describió el patrón con claridad: "simplemente lo comunico, lo dejo por escrito... y cedo". El registro escrito funciona como evidencia ante terceros (y ante uno mismo) de que la incomodidad fue reconocida, al tiempo que cierra la situación sin escalarla ni sostenerla. Ese mecanismo, que aparece también en T09 bajo la forma de advertir sin comprometerse con el resultado, es coherente con lo que Ellemers y De Gilder (2022) describen como negligencia moral, debido a que, justificado por la

realización de un gesto simbólico, ignoran su responsabilidad por los resultados de las acciones, o en este caso, de las omisiones, de modo que el vínculo entre el gesto simbólico “yo lo dije” y las consecuencias de ceder queda sin ser examinado (p. 56)”.

El resultado acumulado de esa cadena es el bloqueo del aprendizaje moral. Smith y Kouchaki (2021) lo describen como *defensiveness*: la tendencia a ocultar, evadir o negar los fallos morales propios en lugar de abrirlos a revisión, lo que impide que la experiencia se convierta en aprendizaje (p. 8). Los datos lo confirman, aunque con un matiz importante que la literatura subestima: la externalización del locus causal como mecanismo de cierre. Cuando se les preguntó si habían cambiado algo en su forma de actuar, la mayoría señaló hacia afuera. T07 reconoció la tensión, pero la resolvió de forma característica: "hay muchas cosas que no dependen de ti". T02 reportó haber aprendido a ser más estricto en las sanciones, pero ese aprendizaje fue sobre gestión de consecuencias, no sobre la lectura ética de la situación. Lo que los datos revelan es que el bloqueo del aprendizaje moral pasa desapercibido precisamente porque el problema siempre aparece ubicado afuera.

5.2. OBSTÁCULOS INTERPERSONALES: EL SILENCIO COMO POSICIÓN RACIONAL

El hallazgo interpersonal que mayor densidad empírica tiene en los datos es el silencio como norma de convivencia aprendida. La literatura lo describe como consecuencia de la ausencia de seguridad psicológica, entendida como la creencia compartida de que el equipo constituye un espacio seguro para tomar

riesgos interpersonales (Edmondson, 1999, p. 354). Los datos confirman esa conexión, pero la especifican de una manera que la literatura no recoge con igual claridad, porque el silencio que estos líderes describen no tiene la textura emocional de quien teme ser rechazado sino la racionalidad de quien ha aprendido que poner problemas sobre la mesa lo posiciona como el que frena o entorpece el flujo de trabajo.

T01 lo formuló desde el lugar del mando medio hacia abajo: no abre conversaciones éticas con su equipo porque hacerlo sería "hacerle perder peso a la autoridad del líder líder". Aquí, más allá de la exclusión social, hay una lectura de qué mensajes organizacionales debe proteger. T03 lo describió desde la dirección opuesta, hacia arriba: cuando su criterio no coincide con el de su jefe, "lo comunico, lo dejo por escrito y cedo". La comunicación existe, pero tiene un límite estructural que no es emocional sino jerárquico. T06 agregó una capa adicional cuando señaló que no escala situaciones porque prefiere no "meterse como en problemas", y ese cálculo se vive como una lectura del umbral de gravedad requerido para que algo merezca ser dicho, más allá de la autocensura. Lo que los datos revelan en conjunto es que el silencio opera aquí como posición racional, construida a partir de señales que el entorno organizacional emite con consistencia sobre qué es y qué no es bienvenido.

Esto permite distinguir analíticamente dos formas de silencio que la literatura trata como un mismo fenómeno pero que los datos sugieren tienen lógicas distintas. El silencio hacia abajo (no abrir conversaciones éticas con el equipo) responde principalmente a una lectura de qué autoridades proteger y qué

mensajes preservar. El silencio hacia arriba (no escalar dilemas al superior) responde a una lectura de costos de posición, ya que quien plantea un problema sin tener la solución, o quien señala algo que involucra al propio superior, queda como el que complica. T08 lo describió de forma directa cuando dijo que expresa su inconformidad pero que de ahí a que le den la razón "ya es otro", y que aun así no deja de expresarla. Esa última parte es relevante: T08 representa una excepción al patrón general, y la excepción ilumina la regla. La mayoría de participantes reportó ceder después del primer intercambio.

Un hallazgo que los estudios sobre silencio organizacional no anticipan de esta manera es que la lealtad al superior no solo opera como valor afectivo sino también como señal de cuánto puede desviarse el criterio propio del criterio del jefe sin consecuencias relacionales. T01 lo articuló con nitidez: "generalmente sigo mi protocolo. Pero si ya veo que el jefe está un poco molesto, ya tengo que dejarlo de hacer". El criterio ético del mando medio no desaparece, pero su umbral de activación se calibra en función de las señales de aprobación del superior. Ellemers y De Gilder (2022) señalan que extender lealtad hacia los propios colegas o superiores puede imponer daño o deslealtad hacia otros (subordinados, clientes, terceros afectados) (p. 64). Los datos confirman esa tensión, pero añaden un matiz que la literatura no capta con igual precisión. Más que un valor afectivo, la lealtad opera en estos relatos como una lectura de hasta dónde tolera el superior que el criterio propio se sostenga.

Lo que los estudios sí anticipan, y que los datos no logran confirmar con la misma claridad, es la presencia del mecanismo de *moral elevation* que Ellemers y

De Gilder (2022) describen como alivio vicario a partir de las acciones virtuosas de otros en el grupo (p.56). Aunque hay fragmentos donde los participantes mencionan la confianza en que el jefe o la organización sabrán qué hacer, esa confianza no adopta de forma clara la forma de alivio emocional que la teoría describe. Puede estar presente de manera más implícita, pero los datos no ofrecen suficiente evidencia para afirmarlo con la misma contundencia que otros mecanismos.

5.3. OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES: LA ARQUITECTURA QUE HACE COSTOSO EL MORAL MANAGEMENT

El obstáculo organizacional más consistente en los datos es la brecha entre lo que la organización declara en materia ética y lo que opera en la práctica cotidiana. Treviño et al. (2017) describen la cultura ética como el resultado de las señales que los empleados perciben a partir de los sistemas formales e informales de la organización, y advierten que esas señales no siempre coinciden con lo que la gerencia intenta transmitir (pp. 60-61). Los datos lo confirman en casi todos los participantes, aunque mostrando que la desalineación no siempre adopta la forma de contradicción explícita sino de ambigüedad, que es más difícil de nombrar pero igualmente paralizante para quien tiene que resolverla. T03 lo resumió con precisión: "la organización te dice tenemos que ser los mejores, pero no busca personas acordes a ello porque existe el favoritismo". T07 señaló la misma brecha desde otro ángulo. En su organización, los presupuestos que la alta dirección fija son inalcanzables dentro de los márgenes éticos que la misma organización

declara, convirtiendo la desalineación en una trampa estructural para quien intenta operar desde ambos lados.

Un hallazgo que la literatura anticipaba y que los datos confirman con fuerza es el papel del liderazgo del superior inmediato como condicionante estructural del *moral management* del mando medio. Den Hartog (2015) documentó cómo la influencia del liderazgo ético comienza en la cima de las organizaciones y desciende en cascada a través de los niveles de mando medio y supervisión (p. 418). Los resultados de esta investigación confirman ese mecanismo, pero lo confirman en negativo: cuando el eslabón superior falla o es inconsistente, el *moral management* del mando medio pierde tracción hacia abajo porque la señal organizacional que tendría que respaldarlo está ausente. T01 lo formuló de manera directa: "el eco mío no tiene la fuerza que debe tener porque el personal no siente que para el jefe jefe sea eso una prioridad" (T01). Lo que los datos añaden a Den Hartog es que ese efecto no depende de que el superior sea activamente contrario a la ética; basta con que sea indiferente. La ausencia de modelamiento es, en sí misma, un mensaje que los equipos leen con precisión.

El tercer obstáculo organizacional que los datos revelan con consistencia es la forma en que los sistemas de evaluación e incentivos operan como señales implícitas sobre lo que la organización realmente valora. Treviño et al. (2017) advierten que esas señales no siempre coinciden con lo que la gerencia intenta transmitir (p. 61), y los datos muestran que cuando eso ocurre, es el mensaje informal el que orienta la conducta. T07 lo ilustró con claridad: la presión de los presupuestos hace que "la gente haga lo que sea por cumplirlos" (T07). El *moral*

management activo tiene un costo estructural en ese entorno que quienes no lo ejercen no tienen que pagar.

Un hallazgo que la literatura sobre arquitectura ética no anticipaba con esta especificidad es la centralidad casi exclusiva del jefe inmediato como canal para escalar dilemas. Casi todos los participantes describieron al superior directo como su primer y, en la práctica, único punto de referencia ante situaciones difíciles. Los mecanismos formales existían en varias organizaciones, pero los participantes los asociaban a transgresiones graves, lo que los hacía funcionalmente inaccesibles para la gestión cotidiana de incomodidades. T03 lo formuló con una economía que dice mucho: "si yo no lo resuelvo con él, no lo resuelvo con nadie" (T03). Lo que ese patrón produce es una transferencia completa de la carga del *moral management* a una relación personal. El mando medio queda estructuralmente solo en sus dilemas éticos más difíciles, que usualmente involucran al propio superior o que no alcanzan el umbral de gravedad requerido para usar los canales formales.

En la intersección de lo interpersonal y lo organizacional emerge un hallazgo que la teoría no recoge con esta especificidad. Varios participantes cedieron ante situaciones incómodas asumiendo que la organización, con más información y perspectiva, habría hecho el cálculo correcto. T06 lo formuló con claridad cuando describió que "el bien común prevalece sobre el individual, hay veces que hay que pues algunos resultan como sacrificados, pero al final lo que se busca es como el objetivo más grande". Lo significativo no es la apelación a un razonamiento consecuencialista sino que ese razonamiento se delega sin tener

acceso al cálculo que lo respaldaría. Ellemers y De Gilder (2022) describen la elevación moral como la tendencia a encontrar alivio moral en las acciones virtuosas de otros, reduciendo así la motivación de revisar la propia conducta (p. 56). Sin embargo, lo que los datos revelan es una forma más difusa de ese mecanismo, donde el alivio no proviene de acciones observables sino de la confianza delegada en que quien tiene más autoridad también tiene más criterio moral.

5.4. UNA LECTURA INTEGRADA: EL MANDO MEDIO COMO ENRICHER BLOQUEADO

Harrison y Rogers (2024) establecieron una distinción que resulta especialmente útil para leer el conjunto de los hallazgos: los mandos medios más efectivos no son quienes simplemente transmiten (*endorse*) la cultura ética declarada por la alta dirección, sino quienes la enriquecen (*enrich*), vinculando activamente los valores organizacionales con la experiencia cotidiana de sus equipos. Los participantes de esta investigación articularon, al menos discursivamente, esa aspiración. T10 lo formuló con claridad cuando señaló que los líderes de mando medio deben promover y enriquecer ese código y las políticas, más allá de replicarlos. Lo que los datos revelan es que los obstáculos identificados en los tres niveles operan precisamente sobre esa capacidad de enriquecimiento activo. La cadena del bloqueo intrapersonal impide que el líder procese sus propias tensiones morales con la reflexividad necesaria para convertirlas en aprendizaje. Los mecanismos interpersonales del silencio como posición racional y la lealtad como calibrador del criterio propio cierran los

espacios donde ese enriquecimiento podría ocurrir en conversación con el equipo. La arquitectura organizacional, al premiar resultado sobre proceso y al centralizar el escalamiento en la relación con el superior inmediato, hace que el *moral management* activo sea estructuralmente costoso. El mando medio fracasa como *enricher* porque el entorno en que opera convierte esa función en una tarea sin recursos.

Esta lectura integrada permite también situar los hallazgos en el contexto que motivó la investigación. La Encuesta Global de Integridad de EY (2024) documentó que el 30% de los encuestados colombianos afirma que la conducta poco ética se tolera cuando el implicado es la alta dirección o personal de alto rendimiento, y que el reporte de conductas indebidas cayó del 52% al 34% entre 2022 y 2024. Los hallazgos de esta investigación sugieren que esas cifras no son el resultado de decisiones individuales de tolerar o no reportar, sino que son el resultado predecible de una arquitectura que hace costoso el *moral management*, que centraliza el escalamiento de dilemas en relaciones personales vulnerables, y que provee a los líderes de marcos interpretativos como el "bien común" que desplazan la atención de la situación concreta hacia un horizonte donde el daño individual deja de ser visible.

5.5. LIMITACIONES

Esta investigación tiene limitaciones que deben ser reconocidas. La muestra de diez líderes de mando medio en organizaciones con operaciones en Colombia no permite generalizaciones estadísticas. El diseño cualitativo exploratorio apunta a la transferibilidad analítica de los mecanismos identificados,

no a su representatividad. Los hallazgos deben leerse como hipótesis interpretativas sobre procesos que requieren verificación en muestras más amplias y en contextos organizacionales más variados.

Una segunda limitación es que el instrumento no permite establecer con certeza el peso relativo de cada nivel de obstáculos en la percepción de cada líder. La pregunta de cierre invitó a los participantes a jerarquizar espontáneamente sus obstáculos, y las respuestas fueron diversas: T04 señaló el nivel intrapersonal como el más determinante, mientras T01, T03 y T08 apuntaron principalmente al organizacional. Esa variabilidad es en sí misma un hallazgo, pero no permite construir una jerarquía general de los niveles.

Vale también precisar que el instrumento de recolección no intentó establecer si los participantes operaban como buenos *moral persons* que fallaban como *moral managers*. Esa distinción, central en el modelo de Treviño y Nelson (2021), habría requerido inferir rasgos de carácter a partir del discurso, con alto riesgo de deseabilidad social. En su lugar, el instrumento fue diseñado para operar desde el supuesto de que los participantes tienen un criterio ético propio (evidenciado en la incomodidad que reportan, en las tensiones que describen y en el arrepentimiento posterior en algunos casos), y para explorar qué obstáculos perciben cuando intentan traducir ese criterio en gestión activa.

Quedan abiertas al menos tres preguntas que los datos no pueden responder. La primera es si los mecanismos documentados tienen el mismo peso relativo en distintos tipos de organización: los participantes provenían de

organizaciones con niveles muy distintos de formalización ética, y hay indicios en los datos de que esa diferencia modula la experiencia, pero la muestra no es suficiente para establecer esa relación con precisión. La segunda es qué condiciones específicas facilitan el *moral management* activo, ya que los datos documentan principalmente bloqueos, aunque hay contrapuntos. Por ejemplo, T04 corrigió su propio favoritismo al notarlo, T07 aprendió del costo de no intervenir. Esto muestra que el bloqueo no es universal ni inevitable. La tercera, y quizás la más relevante para la investigación aplicada, es qué tipo de intervenciones organizacionales podrían alterar la estructura de incentivos que hace costoso el *moral management*. Si el aislamiento del mando medio es estructural y no solo relacional, las respuestas tendrían que operar sobre la arquitectura misma, no solo sobre las competencias individuales del líder.

6. CONCLUSIONES

Esta investigación exploró qué obstáculos perciben los líderes de mando medio cuando intentan pasar de ser una *moral person* a ejercer activamente el rol de *moral manager*, según el modelo de Treviño y Nelson (2021). Los hallazgos permiten responder esa pregunta con una imagen más articulada de lo que la literatura anticipaba.

El aporte central de esta investigación es la descripción de una estructura de bloqueo donde los tres niveles de obstáculos se refuerzan mutuamente. Los mecanismos intrapersonales operan dentro de relaciones interpersonales donde el silencio es la posición racional y la lealtad al superior funciona como calibrador del criterio propio. A su vez, esas relaciones se sostienen dentro de una arquitectura

organizacional que hace costoso el *moral management* activo, que centraliza el escalamiento ético en una sola relación personal y que premia el resultado sin evaluar el proceso. Cuando los tres niveles convergen de esta manera, el mando medio queda estructuralmente solo: con la responsabilidad de gestionar la ética del equipo, pero sin los recursos institucionales que harían esa gestión sostenible.

Esto tiene una implicación teórica que vale precisar. La distinción de Harrison y Rogers (2024) entre *endorsers* y *enrichers* resulta analíticamente útil para leer los hallazgos, pero los datos sugieren que la estructura en que operan estos líderes convierte el enriquecimiento activo en una tarea sin red, donde quien intenta ejercerlo asume un costo que quienes no lo intentan no tienen que pagar. Ese desequilibrio no se resuelve con mayor compromiso individual.

En el nivel intrapersonal, los datos confirman la cadena causal que la literatura describe, pero añaden que el vocabulario moral disponible para estos líderes tiende a ser funcionalmente estrecho. La ética se activa ante transgresiones graves y visibles, mientras que las omisiones cotidianas, los silencios estratégicos y las decisiones que favorecen el resultado sobre el proceso no entran en esa categoría y, por eso, no generan aprendizaje. Además, el bloqueo del aprendizaje moral pasa desapercibido porque el locus causal se ubica sistemáticamente afuera, cerrando la experiencia antes de que pueda convertirse en insumo de crecimiento ético.

En el nivel interpersonal, más allá de la textura emocional del miedo al rechazo, lo que predomina en los datos es un cálculo racional, ya que los líderes han aprendido que poner problemas sobre la mesa los posiciona como “el que

frena”. Ese matiz permite distinguir dos formas de silencio con lógicas distintas. El silencio hacia abajo responde a una lectura de qué autoridades proteger, mientras que el silencio hacia arriba responde a un cálculo de costos de posición. La literatura los trata como un mismo fenómeno, pero los datos sugieren que requieren intervenciones distintas.

En el nivel organizacional, la desalineación entre lo declarado y lo vivido es un hallazgo que los datos confirman con fuerza y que ya la literatura anticipaba, aunque mostrando que esa brecha adopta con mayor frecuencia la forma de ambigüedad que de contradicción explícita, lo que la hace más difícil de nombrar y, por eso, igualmente paralizante. A esto se suma la centralidad casi exclusiva del jefe inmediato como único canal de escalamiento para dilemas cotidianos. Cuando ese canal falla, el mando medio queda gestionando la ética desde el criterio personal, más vulnerable a la presión del entorno.

En la intersección de lo interpersonal y lo organizacional emerge además un mecanismo que la teoría no anticipaba con esta especificidad: varios participantes cedieron ante situaciones incómodas confiando en que la organización, con más perspectiva, habría hecho el cálculo correcto. Lo significativo es que ese razonamiento se delega sin tener acceso al cálculo que lo respaldaría, ampliando el horizonte moral lo suficiente como para que la situación concreta deje de ser visible en su particularidad.

Los hallazgos adquieren una lectura adicional cuando se leen junto a los datos de EY Colombia (2024). La caída en el reporte de conductas indebidas del 52% al 34% entre 2022 y 2024, y la tolerancia hacia conductas cuestionables del

personal de alto rendimiento, son el resultado predecible de una arquitectura que hace costoso el *moral management*, que centraliza el escalamiento en relaciones personales vulnerables y que provee a los líderes de marcos interpretativos que desplazan la responsabilidad concreta. Comprender esa arquitectura es una condición necesaria para intervenir sobre ella.

Si el aislamiento estructural del mando medio es el núcleo del problema, las respuestas no pueden apuntar exclusivamente a las competencias individuales del líder. Diseñar canales de consulta ética accesibles para dilemas cotidianos, no solo para transgresiones graves, reduciría la dependencia del superior inmediato como único punto de apoyo. Fortalecer el modelamiento ético en los eslabones superiores como conducta observable, más que como declaración, tiene mayor impacto sobre la disposición del mando medio que cualquier programa de entrenamiento. Revisar los sistemas de evaluación para que el cómo tenga peso real en la medición del desempeño eliminaría, además, parte del costo estructural que hoy paga quien ejerce el *moral management* activo.

Finalmente, esta investigación exploró la experiencia de diez líderes de mando medio en organizaciones con operaciones en Colombia. Sus hallazgos son transferibles analíticamente, no generalizables estadísticamente, y requieren verificación en muestras más amplias y en distintos tipos de organización. Queda también abierta la pregunta más relevante para la investigación aplicada: qué tipo de intervenciones pueden alterar esta estructura de forma sostenida. Los datos documentan principalmente bloqueos, aunque también contrapuntos que no son anécdotas. Esos casos son evidencia de que el bloqueo no es universal ni

inevitable, y de que vale la pena comprender con igual rigor las condiciones que lo interrumpen.

7. AGRADECIMIENTOS

A ETHICUS S.A.S., por el acompañamiento durante el proceso investigativo. La orientación bibliográfica, la facilitación de contactos para las entrevistas y la asesoría en la construcción del instrumento contribuyeron a hacer viable la realización de este trabajo.

8. REFERENCIAS

Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S.

(2021). How upper/middle managers ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12, Artículo 652471.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652471>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Chaiyasat, C., Petchsawang, P., Simha, A., & Williamson, P. (2025). An Integrative Literature Review of Ethical Leadership Studies and Future Research Agenda: Insights from Empirical Research Between 2020–2024. *Public Integrity*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2525727>

- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. del P., & Pantoja Ospina, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Universidad & Empresa*, 25(45), 1–28.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2022). *The moral organization*. Oxford University Press.
- EY. (2024). *EY Global Integrity Report 2024: Colombia*. EY.
https://www.ey.com/es_co/insights/forensic-integrity-services/reporte-global-integridad-latinoamerica
- Harrison, S., & Rogers, K. (2024, febrero 22). *Building culture from the middle out*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-culture-from-the-middle-out/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

- Kouchaki, M., & Smith, I. H. (2024). Moral decision-making in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 45–72. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-045715>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3.^a ed.). Sage.
- Smith, I. H., & Kouchaki, M. (2021). Ethical learning: The workplace as a moral laboratory for character development. *Social and Personality Psychology Compass*, 15(9), e12623. <https://doi.org/10.1111/spc3.12623>
- Teresi, M., Pietroni, D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, Artículo 1356. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Treviño, L. K., Haidt, J., & Filabi, A. E. (2017). Regulating for ethical culture. *Behavioral Science & Policy*, 3(2), 57–70. <https://doi.org/10.1177/237946151700300205>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5.^a ed.). Wiley.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista

0. Preguntas de sondeo y caracterización

Sector y tipo de organización: ¿En qué sector trabaja y qué tipo de organización es (familiar, corporativa, pública, ONG)?

Tamaño y estructura: ¿Cuántas personas trabaja en la organización? ¿Cómo está organizada jerárquicamente?

Rol específico: ¿Cuál es su cargo? ¿Cuántas personas tiene a cargo directamente?

Antigüedad: ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo y en esta organización?

Existencia de estructuras éticas formales: ¿Su organización tiene código de ética, programa de cumplimiento, área de integridad, línea ética u otro mecanismo formal? (No se juzga si existe o no; es solo para ajustar las preguntas posteriores).

1. Introducción y encuadre

Gracias por tu tiempo. Esta investigación busca entender cómo los líderes como tú viven el liderazgo ético en la práctica: no en teoría, sino en el día a día real, con el equipo, con los jefes, con la empresa.

Quiero aclarar desde el inicio algo importante: cuando hablo de ética, no me refiero a grandes escándalos ni a situaciones extremas. Me refiero a algo mucho más cotidiano: esas situaciones en las que sientes que algo no está bien, o en las que no sabes exactamente qué es lo correcto, o en las que hacer las cosas bien implica algún costo con el equipo, con el jefe o con la empresa. Esas situaciones donde hay tensión entre lo que uno cree que debería hacer y lo que termina haciendo. Eso es de lo que quiero hablar.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. De hecho, me interesan especialmente las situaciones complicadas, las veces en que no fue fácil saber qué hacer, o en que las cosas no salieron como querías. La conversación es completamente confidencial y los datos serán usados de forma anónima, incluyendo cualquier referencia a tu empresa o a personas concretas.

¿Tienes alguna pregunta antes de empezar?

2. Día a día ético

- a. En tu trabajo del día a día, ¿qué tipo de situaciones te generan incomodidad o te hacen pensar que algo no está del todo bien, aunque no sea nada grave ni urgente?
- b. Cuando algo así pasa, ¿qué sueles hacer con eso?

3. Bloque interpersonal

- a. Cuando algo no te parece correcto en tu equipo, no necesariamente una falta grave, sino algo que simplemente no te cuadra, ¿qué haces? ¿Cómo lo manejas?
- b. ¿Cómo reacciona tu equipo cuando tú pones sobre la mesa algo que no te parece que se esté haciendo bien?
- c. ¿Hay con quién hablar en tu equipo si algo te genera duda o incomodidad ética? ¿O eso suele quedarse contigo?

4. Bloque intrapersonal

- a. ¿Hubo algún momento en que te convenciste de que era mejor no intervenir, aunque algo te hubiera incomodado inicialmente? ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

- b. ¿Recuerdas alguna situación en la que, mirándola después, te diste cuenta de que había un componente ético que no habías visto en el momento?
- c. A partir de esa experiencia, ¿cambiaste algo en tu forma de actuar o de ver ese tipo de situaciones? ¿O preferiste no volver a pensar en eso?

5. Bloque organizacional

- a. ¿Qué tan alineado está lo que la empresa dice que hay que hacer con lo que realmente pasa en la práctica? ¿Hay coherencia entre las dos cosas?
- b. ¿Qué pasa cuando priorizas hacer las cosas bien por encima de hacer las cosas rápido o de llegar a la meta?
- c. Si tienes una situación difícil (algo que no sabes cómo manejar bien, que puede incomodar a alguien o que involucra a tu jefe), ¿a quién puedes acudir? ¿Hay con quién hablar eso?

6. Cierre: Síntesis y jerarquización espontánea

- a. Pensando en todo lo que hemos conversado, ¿qué es lo que más te dificulta hacer las cosas como tú crees que deben hacerse en términos éticos? ¿De dónde viene principalmente ese obstáculo: ¿de ti mismo, de tu equipo, o de la empresa?

