

12) TEMAS CONTEMPORÁNEOS SOBRE LIDERAZGO

¿Las mujeres y los hombres utilizan estilos diferentes de liderazgo? Si es así, ¿es un estilo inherentemente superior al otro? ¿Qué demandas particulares hacen los equipos a los líderes? ¿De qué manera está afectando la actual popularidad de facultar a la forma en que los gerentes dirigen? Puesto que los líderes no son líderes a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los gerentes para hacer que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional a la elección del estilo de liderazgo? ¿Hay una base biológica del liderazgo? ¿Hay una dimensión moral del liderazgo? A continuación, se verán estos siete temas de actualidad sobre liderazgo.

I) Sexo: ¿dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente?

Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones en relación con el sexo y el liderazgo. Primero, las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser más que las diferencias. Segundo, las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo.

Las similitudes entre los líderes hombres y mujeres no deberían resultar sorprendentes. Casi todos Los estudios que versan sobre este tema han considerado los puestos gerenciales como sinónimo del liderazgo. Así, las diferencias obvias de sexo entre la población en general tienden a no ser evidentes debido a la elección individual de la carrera y a la selección de las organizaciones. Así como las personas que escogieron carreras en la ejecución de la ley o en la ingeniería civil tienen mucho en común, los individuos que escogen carreras gerenciales también tienden a tener características comunes. Las personas con características asociadas con el liderazgo -como inteligencia, seguridad y sociabilidad- tienen mas probabilidades de ser consideradas como líderes y alentadas a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es verdad a pesar de su sexo. De igual manera, las organizaciones tienden a reclutar y promover personas dentro de posiciones de liderazgo que proyecten atributos de liderazgo. El resultado es que, a pesar de su sexo, aquellos que logran posiciones de liderazgo formal en las organizaciones tienden a ser más parecidos que diferentes.

A pesar de la conclusión previa, los estudios indican algunas diferencias en los estilos inherentes de liderazgo entre las mujeres y los hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás. Por otro lado, es más probable que los hombres usen un estilo directivo de órdenes y control. Confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia. Sin embargo, en concordancia con nuestra primera conclusión, estos hallazgos,

necesitan ser calificados. La tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Aparentemente, las normas de grupo y los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, de modo que la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática.

Dado que históricamente los hombres han tenido la gran mayoría de posiciones de liderazgo en las organizaciones, resulta tentador suponer que la existencia de las diferencias mencionadas entre hombres y mujeres funcionaría automáticamente en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de hoy en día, la flexibilidad, el trabajo de equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacer esas cosas mejor que los hombres. Como un ejemplo específico, el uso extendido de los equipos inter funcionales en las organizaciones significa que los gerentes eficaces deben volverse diestros negociadores. Los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadoras, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como hacen los hombres. Tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua: ponen un gran esfuerzo tratando de que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los de los demás.

II) Proporcionar el liderazgo al equipo

El liderazgo está ocupando un lugar cada vez más importante dentro del contexto del equipo. A medida que los equipos crecen en popularidad, el papel del líder al guiar a los miembros del equipo adquiere una mayor importancia. Y el papel del líder de equipo es diferente del papel tradicional de liderazgo realizado por supervisores de primera línea. J. D. Bryant, un supervisor de la planta de Texas Instruments en Forest Lane, Dallas, se dio cuenta de ello. Un día se encontraba supervisando felizmente un personal de 15 ensambladores de circuitos integrados. El siguiente día se le informó que la compañía estaba incorporando el sistema de los equipos y que él se volvería un "facilitador". "Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé y luego debo permitirles tomar sus propias decisiones", dijo. Confundido acerca de su nuevo papel, admitió: "No había ningún plan claro sobre lo que se suponía que debía hacer." Se consideró el reto de ser un líder de equipo, y se revisaron los nuevos papeles que asumen los líderes de equipo y se ofrecen algunos consejos de cómo incrementar la probabilidad de que una persona se desarrolle eficazmente en este puesto.

A muchos líderes no se les prepara para manejar el cambio hacia los equipos. Como un prominente consultor señaló: "Aun el más capaz de los gerentes tiene problemas al hacer la transición debido a que todas las cosas tipo órdenes y control que se les estimuló a hacer antes, ahora ya no son apropiadas.

No hay razón para tener alguna habilidad o sentido de esto." Este mismo consultor estimó que "probablemente 15% de los gerentes son líderes naturales de equipo; otro 15% podría nunca dirigir a un equipo porque va contra su personalidad. [Son incapaces de sacrificar su estilo dominante por el bien del equipo.] Después viene ese enorme grupo que está a la mitad: el liderazgo no les es natural, pero pueden aprenderlo".

Entonces el reto para la mayoría de los gerentes es aprender cómo volverse líderes eficaces de equipo. Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, delegar autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuando dejar solos a sus equipos y cuándo intervenir. Los nuevos líderes de equipo podrían tratar de retener demasiado control en un momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien podrían abandonar a sus equipos en momentos en que los equipos necesitaran más apoyo y ayuda.

Un estudio de 20 empresas que se habían reorganizado a sí mismas en torno a equipos, encontró ciertas responsabilidades comunes que los líderes tenían que asumir. Éstas incluían la instrucción, la facilitación, el manejo de problemas de disciplina, la revisión del desempeño de equipo/individual, el entrenamiento y la comunicación. Muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general. Una manera más significativa de describir el trabajo de los líderes de equipo es concentrarse en dos prioridades: manejar las fronteras externas del equipo y facilitar el proceso de equipo. Se han dividido estas prioridades en cuatro papeles específicos:

Primero, los líderes de equipo son un *medio de comunicación con los constituyentes externos*. Esto incluye a la alta dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores. El líder representa al equipo ante otros constituyentes, asegura los recursos necesarios, pone en claro las expectativas que tienen los demás respecto al equipo, reúne información del exterior y comparte ésta con los miembros del equipo.

Segundo, los líderes del equipo son *solucionadores de problemas*. Cuando los equipos enfrentan problemas y solicitan ayuda, los líderes organizan reuniones y tratan de ayudar a resolverlos. Esto raramente se relaciona con temas técnicos o de operación, ya que típicamente los miembros del equipo saben más acerca de las tareas a realizarse que el líder del equipo. La manera como el líder puede contribuir más es haciendo preguntas penetrantes, ayudando al equipo a hablar sobre los problemas y consiguiendo los recursos necesarios de los constituyentes externos. Por ejemplo, cuando un equipo de una compañía aeroespacial experimentó la falta de mano de obra, su líder asumió la responsabilidad de conseguir más personal. Presentó el caso del equipo ante la alta dirección y consiguió la aprobación por medio del departamento de recursos humanos de la compañía.

Tercero, los líderes de equipo son *administradores de conflictos*. Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto. ¿Cuál es la fuente del conflicto? ¿Quién está involucrado? ¿Cuáles son los puntos? ¿Qué soluciones están disponibles? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? Al hacer que los miembros del equipo enfrenten preguntas como éstas, el líder minimiza los aspectos problemáticos de los conflictos internos del equipo.

Finalmente, los líderes de equipo son *instructores*. Ponen en claro las expectativas y los papeles, enseñan, ofrecen apoyo, alientan y hacen lo que sea necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo.

III) Dirigir a través de la facultación

Durante la década pasada se ha ido desarrollando una tendencia importante que tiene implicaciones inmensas para el liderazgo. Esta tendencia consiste en que los gerentes adopten la **facultación**. De manera más específica, a los gerentes se les ha señalado que los líderes eficaces comparten el poder y la responsabilidad con sus empleados. El papel de facultar que tiene el líder consiste en mostrar confianza, proporcionar una visión, remover barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer aliento, motivar e instruir a los empleados. La lista de compañías que han saltado a la "carreta de la facultación" incluye corporaciones mundiales tan famosas como General Electric, Intel, Ford, Saturn, Scandinavian Airline Systems, Harley- Davidson, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la facultación como parte de sus esfuerzos corporativos para poner en práctica la Administración de la Calidad Total.

Parece un poco extraña esta adopción del liderazgo compartido, dada la atención que se ha otorgado a los modos de contingencia para el liderazgo, ya que debido a que los defensores de la facultación están apoyando esencialmente un método no contingente del liderazgo. El liderazgo directivo, autoritario y orientado a la tarea, quedó fuera y la facultación está adentro.

El problema con el actual movimiento de la facultación es que se ignora la medida en la cual el liderazgo puede ser compartido y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. Debido a factores como el adelgazamiento, mayores habilidades del empleado, el compromiso de las organizaciones con el entrenamiento continuo, la puesta en práctica de programas de Administración de la Calidad Total y a la introducción de equipos autodirigidos, parece no haber ninguna duda de que un número cada vez mayor de situaciones exige un enfoque que incluya cada vez más facultación hacia el liderazgo. Pero no son todas las situaciones. La aceptación generalizada de la facultación, o de *cualquier* método universal hacia el liderazgo, es incompatible con la mejor y más actual evidencia que tenemos sobre el tema.

De los conceptos a las habilidades

Los líderes eficaces son descritos cada vez más como instructores que como jefes. Se espera que proporcionen instrucción, guía, asesoría y aliento para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo. Si un gerente quiere transformarse en un instructor, ¿qué necesita hacer? Más específicamente, ¿qué acciones caracterizan la instrucción eficaz?

Hay tres habilidades generales que los gerentes deben mostrar si van a ayudar a sus empleados a generar adelantos en el desempeño. A continuación se ofrece una revisión de estas habilidades generales y los comportamientos específicos asociados con cada una de ellas.

1. **Capacidad de analizar formas para mejorar el desempeño y las capacidades de un empleado.** Un instructor busca la oportunidad de que un empleado expanda sus capacidades y mejore su desempeño.
 - a. Observar el comportamiento cotidiano del empleado.
 - b. Hacer preguntas al empleado: ¿por qué hace la tarea de esta manera? ¿Puede mejorarse esta forma? ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?
 - c. Mostrar un interés genuino en la persona como un individuo, no simplemente como un empleado. Respete su individualidad. Más importante que cualquier experiencia técnica que usted pudiera proporcionar acerca de mejorar el desempeño en un trabajo es el conocimiento que se tiene sobre la singularidad del empleado.

- d. Escuchar al empleado. No se puede entender el mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que lo escuche.
2. **Capacidad de crear un clima de apoyo.** Es responsabilidad del instructor reducir las barreras para el desarrollo y facilitar un clima que aliente la mejora del desempeño.
 - a. Generar un clima que contribuya a un intercambio libre y abierto de ideas.
 - b. Ofrecer ayuda y asistencia. Dé guía y consejo cuando se pida.
 - c. Alentar a los empleados. Ser positivo y optimista. No usar amenazas.
 - d. Enfocarse en los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo y los empleados no deben sentir que los errores serán castigados. Cuando ocurra una falla, pregunte: "¿Qué aprendimos que pueda ayudarnos en el futuro?"
 - e. Reducir los obstáculos. ¿Qué factores se controlan que, si fueran eliminados, ayudarían al empleado a mejorar su desempeño en el trabajo?
 - f. Expresar al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.
 - g. Asumir una responsabilidad personal por el resultado, pero no arrebate a los empleados toda su responsabilidad. Validar los esfuerzos de los empleados cuando tengan éxito y señalar los errores cuando fracasen. Nunca culpar a los empleados de resultados pobres.
3. **Capacidad de influir en los empleados para cambiar su comportamiento.** El último

examen de la eficacia de la instrucción es confirmar si el desempeño del empleado mejora o no. Sin embargo, esto no es un concepto estático. Estamos interesados en el crecimiento y en el desempeño.

- a. Alentar el mejoramiento continuo. Reconocer y recompensar las pequeñas mejoras y de acuerdo con la Administración de la Calidad Total (ACT), considerar la instrucción como una ayuda para que los empleados trabajen continuamente en favor de hacer mejor las cosas. No hay límites superiores absolutos para el desempeño en el trabajo por parte del empleado.
- b. Utilizar un estilo de colaboración. Los empleados se mostrarán más dispuestos a aceptar el cambio si participan en la identificación y la elección de las ideas de mejoramiento.
- c. Dividir las tareas difíciles en tareas más simples. Al dividir los trabajos más complejos en una serie de tareas de dificultad cada vez mayor, los empleados desalentados tienen más probabilidades de experimentar el éxito, Lograr el éxito en tareas simples los impulsa a asumir tareas más difíciles.
- d. Modelar las cualidades que espera de sus empleados. Si se quiere apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad de parte de ellos, debe mostrar esa cualidades uno mismo. Los empleados lo verán como un papel modelo, así que asegúrese de que sus acciones sean un reflejo de sus palabras.

IV) Acerca de los seguidores.

Alguna vez se le preguntó a alguien qué se requería para ser un gran líder, y respondió: ¡grandes seguidores! Si bien esta respuesta pudo haber parecido sarcástica, tiene algo de verdad. Es bien sabido, desde hace algún tiempo, que muchos gerentes no podían meter un caballo al agua. Pero, de igual manera, muchos subordinados no pueden seguir el desfile.

Sólo hasta hace poco se ha empezado a reconocer que, además de contar con líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas se necesitan seguidores que los puedan seguir. De hecho, es probablemente justo decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, así que los seguidores ineficaces podrían ser más una desventaja para una organización que los líderes ineficaces.

Un escritor se enfoca en cuatro cualidades que tienen los seguidores eficaces:

1. *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por sí mismos. Pueden trabajar independientemente y sin una supervisión estrecha.
2. *Están comprometidos con un propósito externo a ellos.* Los seguidores están comprometidos con algo -una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea- además del cuidado de sus propias vidas. A la mayoría de las personas le gusta trabajar con colegas que están tanto emocional como físicamente comprometidos con su trabajo.
3. *Crean su competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que serán útiles para sus organizaciones y mantienen estándares más altos de desempeño que los que requiere su trabajo o su grupo de trabajo.
4. *Son valientes, honestos y dignos de crédito.* Los seguidores eficaces se establecen como pensadores independientes y críticos en cuyo conocimiento y juicio puede confiarse. Mantienen estándares éticos altos, dan crédito a todo lo que merezca y no temen aceptar sus propios errores.

V) La cultura nacional como una variable de contingencia agregada

Una conclusión general que emerge del análisis del liderazgo, es que los líderes eficaces no usan ningún estilo único. Ajustan su estilo a la situación. Si bien no se menciona de manera explícita en ninguna de las teorías que se presentaron, ciertamente la cultura nacional es un factor situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo sería más eficaz. Se propone que se considere una variable de contingencia más. Puede ayudar a explicar, por

ejemplo, por qué los ejecutivos de la altamente exitosa tienda departamental Asia Department Store en China Central presumen tan ruidosamente acerca de practicar la gerencia "insensible": exigen que los nuevos empleados pasen de dos a cuatro semanas de entrenamiento militar con unidades del Ejército de Liberación Popular a fin de incrementar su obediencia y conducen sesiones de entrenamiento dentro de las instalaciones de la tienda en un lugar público donde los empleados pueden llegar a sufrir abiertamente la vergüenza por sus errores.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo a causa de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están restringidos por las condiciones culturales que sus subordinados han llegado a esperar. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una distancia grande de poder, y encontramos situaciones de distancia grande de poder en Arabia, el Lejano Oriente y países latinoamericanos. Las escalas de la distancia de poder deberían ser también buenos indicadores de la voluntad del empleado a aceptar un liderazgo participativo. La participación puede ser más eficaz en culturas de distancia corta de poder como las que existen en Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia. No es incidental que esto pueda explicar (a) por qué varias teorías del liderazgo (las más obvias son los estudios del comportamiento de la Universidad de Michigan y el modelo de la participación del líder) favorecen implícitamente el uso de un estilo participativo u orientado a la gente; (b) el surgimiento de un comportamiento del líder orientado al desarrollo encontrado por los investigadores escandinavos; y (c) el reciente entusiasmo en Estados Unidos con la facultación. Recordar que la mayoría de las teorías del liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, usando sujetos de su mismo país; y Estados Unidos, Canadá, y los países escandinavos todos calificaron por debajo del promedio en distancia de poder.

VI) Base biológica para el liderazgo.

¿Es posible que el comportamiento del líder yazga en las hormonas del cuerpo y en los neurotransmisores del cerebro? Mientras que esto podría llevar el estudio del liderazgo fuera del laboratorio del comportamiento y dentro del laboratorio de química, hay una evidencia cada vez mayor que indica que el liderazgo tiene raíces biológicas.

Un creciente conjunto de investigaciones sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o más agresivos de un grupo, sino aquellos que son más eficientes para manejar las interacciones sociales. Ese descubrimiento no es particularmente sorprendente. Sin embargo-, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica única de hormonas y una química cerebral que los ayuda a generar alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos sustancias químicas -serotonina y testosterona- han recibido la mayor atención. Niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el

control de la agresión. Los altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso de competir.

Estudios realizados con monos demostraron que (1) los monos dominantes -los líderes (ya sean macho o hembra)- tienen un mayor nivel de serotonina que los subordinados; y (2) cuando el líder es removido del grupo, el nuevo líder que toma el cargo muestra un marcado incremento en los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los niveles altos de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como también al reducir la reacción exagerada a tensiones menores o irrelevantes. La razón de ello, sin embargo, no es clara: altos niveles de serotonina podrían estimular el liderazgo y/o el liderazgo podría dar como resultado un incremento en la serotonina.

La testosterona también parece jugar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles muestran que los líderes experimentan un incremento repentino en los niveles de testosterona cuando surgen amenazas legítimas. En los subordinados, el nivel de testosterona se reduce durante las crisis.

Acerca de los humanos.- Un estudio realizado en la fraternidad de una universidad encontró que los varones en las posiciones más altas de liderazgo tenían un alto nivel de serotonina. Los investigadores también encontraron que los niveles de testosterona se incrementan en jugadores de tenis antes de los encuentros. Los altos niveles parecen hacer a los jugadores más asertivos y motivarlos más a ganar. Se ha encontrado que la testosterona también se incrementa después de lograr incrementos en el estatus, tales como ganar un ascenso u obtener un título y las mujeres en trabajos profesionales tienen mayores niveles de esta hormona.

El paso del laboratorio al lugar de trabajo no está tan lejos como usted pudiera pensar. Por ejemplo, el antidepresivo altamente popular Prozac (sus ventas exceden ahora los \$2 mil millones al año y su fabricante estima que más de 21 millones de personas en el mundo lo han utilizado) pertenece a la nueva clase de drogas llamadas inhibidores de reingestión de serotoninas. Se dirige hacia un neurotransmisor, la serotonina, levantando el ánimo y disminuyendo la ansiedad al mantener la provisión del químico disponible en el cerebro para que las células nerviosas lo usen y reutilicen. El Prozac incrementa la serotonina y mejora la sociabilidad de sus usuarios. Además, parches -similares a aquellos utilizados por la gente que trata de dejar de fumar- están ahora disponibles para ayudarles a incrementar los niveles de testosterona. Aunque ciertamente no estamos sugiriendo que los individuos deban recurrir a las píldoras o parches como un medio para incrementar sus oportunidades de liderazgo, las posibilidades son, sin embargo, un pensamiento provocador.

VII) Dimensión moral para el liderazgo.

El tema del liderazgo y la ética ha recibido sorprendentemente poca atención. Sólo hasta fecha muy reciente los investigadores de la ética y el liderazgo han empezado a considerar las implicaciones éticas en el liderazgo. ¿Por qué ahora? Una razón podría ser el interés general creciente en la ética en todo el campo de la gerencia. Otra razón podría ser el descubrimiento por parte de biógrafos inquisitivos de que muchos de nuestros líderes del pasado -tales como Martín Luther King, Jr., John F. Kennedy y Franklin D. Roosevelt- sufrían de deficiencias éticas. A pesar de todo, ningún análisis actual sobre el liderazgo está completo si no enfrenta su dimensión ética.

La ética toca el liderazgo en numerosos puntos. Los líderes transformacionales por ejemplo, han sido descritos por una autoridad como un estímulo a la virtud moral por tratar de cambiar las actitudes y comportamientos de los seguidores. El carisma también tiene un componente ético. Los líderes no éticos probablemente usen su carisma para incrementar su *poder sobre los* seguidores, y lo dirijan hacia fines propios. Los líderes éticos se considera que usan su carisma de manera socialmente constructiva para *servir* a los demás. Existe también el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo, cuando se otorgan a sí mismos grandes salarios y bonos mientras que, al mismo tiempo, buscan reducir los costos despidiendo a los empleados con más antigüedad. Y, por supuesto, el tema de la confianza tiene que ver de manera explícita con la honestidad y la integridad en el liderazgo.

La eficacia del liderazgo necesita dirigirse a los *medios* que un líder utiliza para tratar de lograr sus metas así como también al contender por las mismas. Jack Welch, de GE, por ejemplo, es descrito consistentemente como un líder altamente eficaz debido a que ha tenido éxito en lograr rendimientos para los accionistas. Pero Welch es también considerado ampliamente como uno de los gerentes más duros del mundo. Él aparece con regularidad en la lista de los ejecutivos más odiados y vituperados que cada año publica *Fortune*. De igual manera, el éxito de Bill Gates para conducir Microsoft hacia el dominio del negocio mundial de software ha sido logrado por medio de una cultura de trabajo extremadamente demandante. La cultura de Microsoft exige largas jornadas de trabajo a sus empleados y es intolerante con individuos que quieren equilibrar el trabajo y su vida personal.

Además, el liderazgo ético debe confrontar el contenido de las metas de un líder. ¿Los cambios que el líder busca para la organización son moralmente aceptables? ¿El líder de un negocio es eficaz si él ó o ella basa el éxito de la organización en la venta de productos que dañan la salud de los usuarios? Esta pregunta podría hacersele a los ejecutivos del tabaco. ¿O es un líder militar exitoso por ganar una guerra que no debió haberse peleado en primer lugar?

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar la eficacia de cualquier líder, deberíamos considerar tanto los medios utilizados por éste para lograr sus metas como el contenido moral de dichas metas.