Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2026,
Volumen 10, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i6

LIDERAZGO ÉTICO Y EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN DIRECTIVA: UN ESTUDIO EMPÍRICO AL INTERIOR DE LA AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS

ETHICAL LEADERSHIP AND THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL COMMUNICATION: AN EMPIRICAL STUDY WITHIN THE NATIONAL LAND AGENCY OF COLOMBIA

Carolina Rico Urrutia
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Nathaly Ximena Mora Alonso
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Raissa Alexandra Merchán Castañeda
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i6.26908

Liderazgo ético y efectividad de la comunicación directiva: un estudio empírico al interior de la Agencia Nacional de Tierras

Carolina Rico Urrutia[1]
Ing.carolinaricou@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-2181-398X
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual, Programa Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

Nathaly Ximena Mora Alonso
nta.mora27@gmail.com
https://orcid.org/0009-0003-3497-1972
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual, Programa Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

Raissa Alexandra Merchán Castañeda
merchan0989@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-4879-9652
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual, Programa Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre el liderazgo ético de los directivos y la efectividad de la comunicación directiva percibida por los colaboradores de la Agencia Nacional de Tierras (ANT). Se adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo-correlacional. Se aplicó una encuesta con escala tipo Likert a 105 colaboradores y se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas a líderes de distintas dependencias. Los datos cuantitativos se procesaron con estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman; los cualitativos, mediante análisis temático, y ambos se integraron por triangulación. Los resultados muestran una percepción favorable del liderazgo ético (índice general de 4,08 sobre 5) y de la comunicación directiva (4,13 sobre 5), así como una correlación positiva, muy alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0{,}828$; $p < 0{,}001$). Las principales oportunidades de mejora se ubican en la imparcialidad en la asignación de tareas y reconocimientos y en la retroalimentación constructiva. Se concluye que el liderazgo ético y la comunicación directiva operan como dimensiones interdependientes en la gestión pública, y se proponen lineamientos para fortalecer las competencias directivas en la entidad.

Palabras clave: liderazgo ético; comunicación directiva; gestión pública; competencias directivas; sector público

[1] Autor principal.
Correspondencia: Ing.carolinaricou@gmail.com

Ethical leadership and the effectiveness of managerial communication: an empirical study within the National Land Agency of Colombia

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between managers' ethical leadership and the effectiveness of managerial communication as perceived by employees of National Land Agency (ANT). A mixed-methods approach with a descriptive-correlational scope was adopted. A Likert-scale survey was administered to 105 employees, and 10 semi-structured interviews were conducted with leaders from different units. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient; qualitative data were examined through thematic analysis, and both sets were integrated through triangulation. Results show a favorable perception of ethical leadership (overall index of 4.08 out of 5) and of managerial communication (4.13 out of 5), as well as a positive, very strong, and statistically significant correlation between both variables ($\rho = 0.828$; $p < 0.001$). The main areas for improvement concern impartiality in the allocation of tasks and recognition and the provision of constructive feedback. The study concludes that ethical leadership and managerial communication operate as interdependent dimensions of public management, and it proposes guidelines to strengthen managerial competencies within the agency.

Keywords: ethical leadership; managerial communication; public management; managerial competencies; public sector

Artículo recibido 1 de septiembre 2026
Aceptado para su publicación: 15 noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

En las entidades públicas, el cumplimiento de los objetivos institucionales depende en buena medida de la calidad de las relaciones entre quienes dirigen y quienes ejecutan. Dos elementos resultan centrales en esa relación: el liderazgo ético y la comunicación directiva. El primero se refiere a la demostración por parte del líder de conductas apropiadas mediante acciones personales y relaciones interpersonales, y a que a su vez se impulsen las mismas buenas conductas entre los colaboradores, fomentando la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown et al., 2005). La segunda comprende la capacidad de los directivos para transmitir información clara, oportuna y transparente, escuchar, retroalimentar y generar condiciones de diálogo que favorezcan la coordinación del trabajo, el logro de las metas y objetivos establecidos institucionales, y el fortalecimiento del compromiso y la efectividad organizacional (González et al., 2014; Robbins & Judge, 2017).

El problema que aborda este artículo surge de una situación recurrente en la gestión pública: las dificultades de comunicación interna –debido frecuentemente a flujos unidireccionales y verticales- asociadas a la falta de confianza en los directivos y al escaso compromiso de los colaboradores, generan desinformación, conflictos y afectaciones en el desempeño (González et al., 2014; Rivero, 2017). En el ámbito latinoamericano se ha documentado, además, una tensión entre el ejercicio del poder y los principios orientados al bienestar colectivo, que afecta la confianza ciudadana y la legitimidad institucional (Villasmil et al., 2021). En Colombia, Reales (2025) identifica desafíos relacionados con la comunicación efectiva y el liderazgo, aspectos que pueden afectar la productividad, el compromiso y la eficiencia operativa del personal de las instituciones gubernamentales, mientras que Correa Meneses et al. (2023) muestran que el liderazgo ético incide en la consolidación de una cultura organizacional ética.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se fundamenta en la perspectiva del aprendizaje social, según la cual los líderes éticos se convierten en modelos de conducta para sus equipos cuando son percibidos simultáneamente como personas morales y como gestores morales, es decir, cuando actúan con integridad y, a la vez, comunican explícitamente los valores, establecen normas y rinden cuentas (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005). En esta misma línea, Schein (2010) sostiene que las acciones de los líderes moldean la cultura organizacional, y Wang y Xiang (2025) advierten que la legitimidad

del liderazgo ético se debilita cuando existe una brecha entre lo que el líder dice y lo que efectivamente hace.

Una revisión sistemática de la literatura realizada en la base de datos Scopus, con la ecuación de búsqueda: ("ethical leadership") AND (communication OR information*) AND (employe* OR subordinat* OR percept*), para el periodo 2020-2025 y restringida a artículos de acceso abierto, permitió identificar 43 documentos, con mayor producción en 2023 y una concentración geográfica en China y el Reino Unido. La literatura revisada coincide en que el liderazgo ético constituye un antecedente de múltiples resultados positivos dentro de una organización, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, el compromiso organizacional y el comportamiento de los colaboradores. Ren y Chadee (2020) muestran que la identidad profesional del líder fortalece su competencia comunicativa, lo que a su vez, favorece la percepción de liderazgo ético, efecto que se potencia con la frecuencia de la interacción. Sun et al. (2023) encontraron que la comunicación del supervisor y el clima de comunicación median la relación entre el liderazgo ético y la percepción de seguridad en el trabajo, y Elkhweildi et al. (2025) reportan que el liderazgo ético mejora el desempeño a través de la competencia comunicativa y el compromiso laboral. Asimismo, el liderazgo ético incrementa la voz de los empleados al fortalecer la seguridad psicológica y la calidad de la relación líder-colaborador (Zhu et al., 2022; Zheng et al., 2022), y favorece la disposición a comunicar riesgos (Cakir et al., 2023).

Otra línea de investigación vincula el liderazgo ético con la justicia organizacional. En este sentido, Al Halbusi et al. (2021) señalan que el liderazgo ético incide en el comportamiento ético de los empleados, y que la justicia organizacional —y cada una de sus dimensiones— actúa como mediadora en esta relación. Otros estudios han documentado la relación de este estilo de liderazgo con el compromiso organizacional (Alam et al., 2021; Mitonga-Monga et al., 2023) y con la satisfacción laboral de los servidores públicos (Nam et al., 2023), advirtiendo que la percepción del liderazgo puede variar según las características individuales y sociodemográficas de quienes lo evalúan (Kristinsson et al., 2022).

La mayor parte de estos estudios se han desarrollado en sectores privados y en contextos asiáticos, europeos o africanos, siendo escasas las investigaciones empíricas que analizan de forma articulada el liderazgo ético y la efectividad de la comunicación directiva en entidades estatales colombianas. Este

vacío limita la comprensión de cómo las prácticas éticas de los directivos se relacionan con la comunicación institucional y las percepciones de los colaboradores.

El estudio se sitúa en la Agencia Nacional de Tierras (ANT), máxima autoridad de las tierras de la Nación, cuyo objeto es implementar la política de ordenamiento social de la propiedad rural (Decreto 2363 de 2015, art. 3). Se trata de una entidad de alcance nacional, con una planta de pesonal de 216 cargos y un número variable de contratistas, distribuidos en dependencias y sedes territoriales con equipos liderados por directivos y coordinadores. La complejidad de su misionalidad, que incide en el acceso a la tierra y la seguridad jurídica de miles de familias campesinas, hace especialmente relevante contar con equipos cohesionados, bien informados y orientados por principios éticos.

La relevancia del estudio es tanto teórica como práctica. En lo teórico, aporta evidencia empírica sobre la relación entre ambas variables en una organización pública colombiana; en lo práctico, ofrece insumos para el diseño de acciones de fortalecimiento de las competencias directivas, en la medida en que un liderazgo ético sustentado en la comunicación efectiva favorece el crecimiento del colaborador, su satisfacción y su compromiso (Silva Ordóñez et al., 2022). En consecuencia, la investigación se orientó por la pregunta: ¿cuál es la relación entre el liderazgo ético de los directivos y la efectividad de la comunicación percibida por los colaboradores de la ANT? El objetivo general fue analizar la relación entre el liderazgo ético de los directivos y la efectividad de la comunicación directiva percibida por los colaboradores de la ANT, y los objetivos específicos fueron: (a) medir el nivel de liderazgo ético percibido por los colaboradores; (b) evaluar la efectividad de la comunicación directiva; y (c) proponer lineamientos para fortalecer las competencias directivas en la entidad.

METODOLOGÍA

Enfoque, alcance y diseño

La investigación adoptó un enfoque mixto, que integra la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para lograr una comprensión más completa del fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Creswell & Plano Clark, 2018). El alcance fue descriptivo, en tanto se midieron los niveles percibidos de cada variable, y correlacional, en tanto se determinó el grado de asociación entre ellas. El diseño fue no experimental de corte transversal, dado que los datos se recolectaron en un único momento de manera concurrente para ambos enfoques, integrándose

posteriormente mediante triangulación.

Población y muestra

La población estuvo conformada por los colaboradores de la ANT, se incluyeron servidores de planta y contratistas de las distintas dependencias y sedes del país. Se empleó un muestreo no probabilístico. Para el componente cualitativo se utilizó un muestreo intencional que permitió seleccionar a 10 líderes (cinco mujeres y cinco hombres) de las áreas de titulación, comunicaciones, planeación, gestión territorial, ordenamiento, financiera y contratos, con formación profesional y, en varios casos, con estudios de posgrado. Para el componente cuantitativo se aplicó un muestreo por conveniencia, conformado por 105 colaboradores que se desempeñaban como subalternos directos de los líderes seleccionados.

Los criterios de inclusión para los líderes fueron ocupar un cargo de liderazgo y aceptar voluntariamente su participación. Para los colaboradores se exigió tener un vínculo laboral o contractual vigente con la ANT, una antigüedad mínima de cinco meses y depender jerárquicamente de alguno de los líderes seleccionados. En la muestra cuantitativa, el 58,1% reportó una permanencia superior a un año, el 26,7% entre seis meses y un año, y el 15,2% menos de seis meses; el 57,1% manifestó integrar equipos de más de diez personas, el 32,4% equipos de cinco a diez y el 10,5% equipos de menos de cinco integrantes.

Técnicas e instrumentos

Se aplicó una encuesta estructurada de 24 preguntas (22 con escala tipo Likert de cinco puntos, de 1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo, y dos abiertas), administrada en Google Formularios. Doce ítems midieron el liderazgo ético (coherencia, cumplimiento de compromisos, principios en la toma de decisiones, justicia, imparcialidad, escucha, responsabilidad, reconocimiento de errores, ejemplaridad, preocupación por el bienestar, respeto y honestidad en la información) y diez ítems midieron la efectividad de la comunicación directiva (claridad, precisión de objetivos, oportunidad, información sobre cambios, retroalimentación, escucha activa, coherencia entre discurso y acción, explicación de decisiones, apertura y comodidad para expresar ideas).

De manera complementaria, se aplicó una entrevista semiestructurada de 14 preguntas organizadas en tres categorías: liderazgo ético, comunicación directiva y relación entre ambas variables. Las entrevistas se realizaron entre junio y julio de 2026 a través de Microsoft Teams o mediante notas de audio, con

una duración de entre 13 y 45 minutos; fueron grabadas con autorización previa y transcritas en su totalidad. Antes de su aplicación, ambos instrumentos fueron revisados en cuanto a la claridad de las preguntas, la pertinencia de los contenidos y la comprensión de las instrucciones.

Procedimiento y análisis de la información

El enlace de la encuesta se distribuyó por medios digitales y su diligenciamiento tomó entre cinco y diez minutos. La base de datos se depuró y se corrigieron inconsistencias de diligenciamiento en las variables de caracterización (tipo de organización y rol), con lo cual se confirmó que la totalidad de la muestra correspondía a miembros de equipo de la ANT; no fue necesario excluir cuestionarios.

En el componente cuantitativo se realizó un análisis univariado con medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y un índice de satisfacción, calculado como el porcentaje que representa la media respecto del valor máximo de la escala. Para cada variable se construyó un índice general a partir del promedio de sus ítems. Dado el carácter ordinal de los datos, el análisis bivariado se efectuó con el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) y pruebas bilaterales (Field, 2018). En el componente cualitativo, las entrevistas se codificaron de E1 a E10 y se examinaron mediante análisis temático (Braun & Clarke, 2006), a partir de una matriz de categorías y subcategorías derivada de los objetivos específicos. Finalmente, los resultados se integraron mediante triangulación, identificando relaciones de convergencia, divergencia o complementariedad entre ambas fuentes (Creswell & Plano Clark, 2018).

Consideraciones éticas

El estudio se ajustó a los principios de respeto, autonomía, confidencialidad, beneficencia y no maleficencia de la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013) y a la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado, su participación fue voluntaria, con posibilidad de retirarse en cualquier momento, y la información se anonimizó y almacenó en medios de acceso restringido para uso exclusivamente académico. La investigación se clasificó como de riesgo mínimo.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran el carácter no probabilístico de la muestra, que impide generalizar los resultados al conjunto de la entidad; el diseño transversal, que no permite establecer relaciones causales; y el uso de medidas de autorreporte, susceptibles de sesgos de deseabilidad social, en un contexto en el que los colaboradores evaluaron a sus superiores directos. Adicionalmente, la

perspectiva cualitativa provino de los líderes, mientras que la cuantitativa provino de los colaboradores, lo cual enriquece la triangulación, pero introduce miradas de distinto origen.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Nivel de liderazgo ético percibido

La Tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos de los doce ítems de liderazgo ético. El índice general fue de 4,08 sobre 5, equivalente a un índice de satisfacción del 81,5%. Las medias oscilaron entre 3,86 y 4,19, diez de los doce ítems alcanzaron un promedio igual o superior a 4, la mediana fue 4 en todos los casos y la moda se ubicó en las categorías 4 o 5, lo cual indica una percepción favorable y consistente del comportamiento ético de los directivos.

Tabla 1.
Medidas de tendencia central e índice de satisfacción del liderazgo ético

Ítem	Aspecto evaluado	Media	Mediana	Moda	IS (%)
1	Mi líder actúa de manera consistente con los valores que promueve	4,13	4	5	82,7
2	Mi líder cumple lo que promete, incluso en situaciones difíciles	4,03	4	4	80,6
3	Mi líder toma decisiones que reflejan principios éticos claros	4,19	4	4	83,8
4	Mi líder trata a todos los miembros del equipo con justicia	3,99	4	4 y 5	79,8
5	Mi líder evita favoritismos en la asignación de tareas o reconocimientos	3,86	4	4	77,1
6	Mi líder escucha y considera por igual las opiniones de todos	4,08	4	5	81,5
7	Mi líder asume la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones	4,10	4	5	81,9
8	Mi líder reconoce sus errores y aprende de ellos	4,05	4	4	81,0

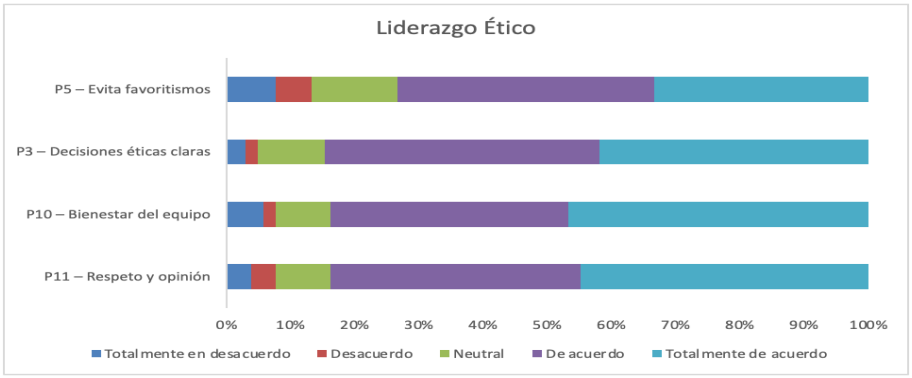
Ítem	Aspecto evaluado	Media	Mediana	Moda	IS (%)
9	Mi líder es un ejemplo de conducta ética para el equipo	4,08	4	4	81,5
10	Mi líder muestra preocupación genuina por el bienestar del equipo	4,17	4	5	83,4
11	Mi líder respeta la dignidad y la opinión de cada miembro del equipo	4,17	4	5	83,4
12	Mi líder comunica la información de manera clara, directa y honesta	4,08	4	5	81,5
Índice general de liderazgo ético		**4,08**			**81,5**

Nota. n = 105. Escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). IS = índice de satisfacción (media / 5 × 100). Fuente: elaboración propia.

El aspecto mejor valorado fue la toma de decisiones con principios éticos claros (ítem 3), seguido por la preocupación genuina por el bienestar del equipo (ítem 10) y el respeto por la dignidad y la opinión de cada integrante (ítem 11). En el extremo opuesto, el ítem relativo a evitar favoritismos en la asignación de tareas o reconocimientos (ítem 5) obtuvo la media más baja y concentró la mayor proporción de respuestas neutrales y desfavorables (Figura 1). Aunque su valoración sigue siendo positiva, la imparcialidad se configura como la principal oportunidad de mejora del liderazgo ético en la entidad.

Figura 1.

Distribución porcentual de las respuestas en los aspectos de mayor y menor valoración del liderazgo ético



Nota. Porcentajes sobre $n = 105$.

Fuente: elaboración propia.

El análisis bivariado mostró una correlación positiva, moderada-alta y significativa entre la toma de decisiones con principios éticos y la ausencia de favoritismos ($\rho = 0{,}653$; $p < 0{,}001$), y una correlación alta entre la primera y el respeto por la dignidad y la opinión de los colaboradores ($\rho = 0{,}757$; $p < 0{,}001$). Estos resultados sugieren que los colaboradores no perciben la ética del líder como un atributo aislado, sino como un conjunto integrado en el que las decisiones, el trato equitativo y el respeto interpersonal varían conjuntamente.

Los testimonios de los líderes complementan este hallazgo. Para ellos, la ética es "consustancial al servicio público" y se valida en la acción cotidiana: "yo no puedo exigirle a un equipo que sea comprometido si yo no lo soy" (E6); "yo lo que predico debo aplicarlo… no puedo pedirle al equipo que sea ético cuando yo no tengo ética" (E4). La imparcialidad aparece asociada a la capacidad de "decir no" ante solicitudes de priorizar trámites por amistad o por razones políticas (E3), y la integridad profesional se vincula con la idoneidad para el cargo: "el primer acto de corrupción de un funcionario público es aceptar un cargo para el cual no está preparado" (E8). La dimensión humana del liderazgo se sintetiza en la afirmación de que "si usted no es buen ser humano no puede ser un buen profesional" (E2).

Estos resultados convergen con la perspectiva del aprendizaje social, según la cual la credibilidad del líder ético depende de la coherencia entre su condición de persona moral y de gestor moral (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005), y con el planteamiento de Wang y Xiang (2025) sobre la pérdida de

legitimidad cuando el discurso no se corresponde con la acción. A su vez, la menor valoración de la imparcialidad resulta consistente con la literatura que identifica la justicia organizacional como un mecanismo explicativo del liderazgo ético (Al Halbusi et al., 2021): las políticas formales no bastan si los colaboradores perciben tratos diferenciados en la distribución cotidiana de tareas y reconocimientos. En este sentido, la imparcialidad adquiere especial relevancia en el contexto de una entidad pública, en la que, como reconocieron los propios directivos, las presiones externas pueden difilcutar el uso de criterios equitativos en la toma de decisiones.

Efectividad de la comunicación directiva

Como se observa en la Tabla 2, el índice general de comunicación directiva fue de 4,13 sobre 5, con un índice de satisfacción del 82,5%. Todas las medias se ubicaron entre 4,02 y 4,28, la mediana fue 4 en todos los ítems y la satisfacción superó el 80% en cada aspecto evaluado.

Tabla 2.
Medidas de tendencia central e índice de satisfacción de la comunicación directiva

Ítem	Aspecto evaluado	Media	Mediana	Moda	IS (%)
14	La información que comunica mi líder es clara y fácil de entender	4,06	4	4	81,1
15	Mi líder expresa con precisión los objetivos del proyecto	4,10	4	4	81,9
16	Mi líder comunica la información a tiempo para poder actuar adecuadamente	4,03	4	4	80,6
17	Mi líder mantiene al equipo informado sobre cambios relevantes del proyecto	4,13	4	4	82,7
18	Mi líder ofrece retroalimentación constructiva sobre nuestro desempeño	4,02	4	4	80,4
19	Mi líder escucha activamente las inquietudes del equipo	4,17	4	5	83,4
20	Lo que mi líder comunica es coherente con sus acciones	4,18	4	5	83,6

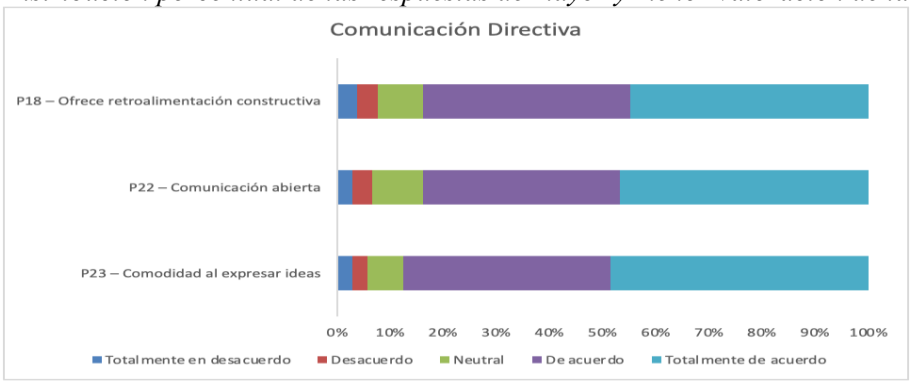
Ítem	Aspecto evaluado	Media	Mediana	Moda	IS (%)
21	Las decisiones del líder se explican de manera comprensible	4,10	4	4	81,9
22	Mi líder fomenta un ambiente donde se puede hablar con libertad	4,21	4	5	84,2
23	Me siento cómodo(a) expresando mis ideas a mi líder	4,28	4	5	85,5
Índice general de comunicación directiva		**4,13**			**82,5**

Nota. n = 105. La numeración corresponde a la posición del ítem en el cuestionario. IS = índice de satisfacción (media / 5 × 100). Fuente: elaboración propia.

Los aspectos mejor valorados se relacionan con la dimensión dialógica de la comunicación: la comodidad para expresar ideas al líder (ítem 23) y el fomento de un ambiente en el que se puede hablar con libertad (ítem 22). Ambos presentaron la correlación más alta del estudio ($\rho = 0{,}903$; $p < 0{,}001$), y el 82,86% de los participantes los valoró favorablemente de manera simultánea. Por su parte, la retroalimentación constructiva sobre el desempeño (ítem 18) obtuvo la media más baja y la mayor proporción de respuestas desfavorables de esta variable (Figura 2); su correlación con la comodidad para expresar ideas fue moderada-alta ($\rho = 0{,}671$; $p < 0{,}001$).

Figura 2.

Distribución porcentual de las respuestas de mayor y menor valoración de la comunicación directiva



Nota. Porcentajes sobre n = 105.

Fuente: elaboración propia.

En las entrevistas, la comunicación efectiva se asoció con la transparencia, la bidireccionalidad y la seguridad psicológica. Los líderes señalaron que la comunicación debe ser "lo más directa, concisa, transparente, veraz y clara posible" (E1) y que exige un trato horizontal, pues "los líderes no somos dioses puestos en un altar" (E1). La escucha aparece como punto de partida: "prefiero siempre entablar un diálogo desde la escucha… para que la gente tenga la confianza de preguntar" (E10), condición que, según este líder, evita el "teléfono roto" en los territorios rurales, donde la información errada puede causar daños institucionales. La confianza para reconocer errores fue otro hallazgo relevante: "prefiero que mi equipo me diga 'me equivoqué, no sé qué hacer'… a que yo tres o cuatro días después me dé cuenta" (E4). Respecto de la retroalimentación, los líderes combinan canales formales (correo, planes de trabajo) e informales (WhatsApp), pero subrayan que su efectividad depende de que se conciba como apoyo y no como fiscalización: "yo no hago un seguimiento sino un acompañamiento" (E7).

La convergencia entre ambas fuentes indica que la comunicación directiva en la ANT es valorada, sobre todo, por su apertura al diálogo. Este resultado coincide con la evidencia según la cual el liderazgo ético favorece la voz de los empleados a través de la seguridad psicológica (Zhu et al., 2022) y con los hallazgos de unl et al. (2023) sobre el papel del clima de comunicación. La retroalimentación, en cambio, se presenta como un ámbito por consolidar: los datos cuantitativos revelan una proporción relevante de respuestas neutrales y desfavorables, y los testimonios sugieren que su efectividad depende de transitar del control hacia el acompañamiento, en línea con lo que la literatura describe como orientación y retroalimentación continuas del supervisor (Sun et al., 2023).

Relación entre el liderazgo ético y la comunicación directiva

La Tabla 3 sintetiza los coeficientes de correlación obtenidos. Entre los índices generales de ambas variables se encontró una correlación positiva, muy alta y estadísticamente significativa ($\rho = 0{,}828$; $p < 0{,}001$): los colaboradores que valoran más positivamente el comportamiento ético de sus líderes tienden también a valorar de forma más favorable su comunicación. El 71,43% de los participantes calificó ambas variables con un promedio igual o superior a 4, es decir, aproximadamente siete de cada diez colaboradores presentan una percepción positiva consolidada en las dos dimensiones.

Tabla 3.
Coeficientes de correlación de Spearman entre los aspectos y variables analizados

Relación analizada	ρ	p	Valoración favorable simultánea n (%)
Liderazgo ético: P3 (decisiones éticas) – P5 (evita favoritismos)	0,653	< 0,001	76 (72,38)
Liderazgo ético: P3 (decisiones éticas) – P11 (respeto y opinión)	0,757	< 0,001	85 (80,95)
Comunicación: P18 (retroalimentación) – P23 (comodidad para expresar ideas)	0,671	< 0,001	81 (77,14)
Comunicación: P22 (ambiente de libertad) – P23 (comodidad para expresar ideas)	0,903	< 0,001	87 (82,86)
Entre variables: P11 (respeto y opinión) – P22 (ambiente de libertad)	0,730	< 0,001	86 (81,90)
Entre variables: P6 (escucha equitativa) – P22 (ambiente de libertad)	0,765	< 0,001	83 (79,05)
Índice general de liderazgo ético – Índice general de comunicación directiva	0,828	< 0,001	75 (71,43)

Nota. n = 105. Pruebas bilaterales. La última columna indica el número y porcentaje de participantes que valoraron ambos aspectos con 4 o 5.

Fuente: elaboración propia.

En el nivel de los ítems, las asociaciones más fuertes entre las dos variables se dieron entre la escucha equitativa de las opiniones de todos (ítem 6) y el fomento de un ambiente donde se puede hablar con libertad (ítem 22) (ρ = 0,765), y entre el respeto por la dignidad y la opinión de cada integrante (ítem 11) y ese mismo ambiente de apertura (ρ = 0,730). Estos resultados permiten identificar el punto de articulación entre ambas variables: los componentes relacionales del liderazgo ético, como la escucha equitativa y el respeto, son los que más se asocian con la percepción de una comunicación abierta. Por tratarse de un estudio correlacional, estas asociaciones no deben interpretarse como relaciones de causalidad.

La Tabla 4 resume la triangulación de los principales hallazgos. En todos los casos se encontraron relaciones de convergencia y complementariedad: los datos cuantitativos establecieron la magnitud de las percepciones y los cualitativos aportaron el sentido que los líderes atribuyen a las prácticas evaluadas.

Tabla 4.
Síntesis de la triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos

Aspecto	Evidencia cuantitativa	Evidencia cualitativa	Interpretación integrada
Imparcialidad (P5)	Media más baja del liderazgo ético (3,86; IS 77,1%); 13,3% neutral y 13,3% en desacuerdo.	La ética implica "decir no" a solicitudes de priorizar trámites por amistad o política (E3).	Convergencia y complementariedad: la imparcialidad abarca la distribución equitativa de tareas y la resistencia a presiones externas; es el principal ámbito de mejora.
Decisiones éticas (P3)	Media más alta del liderazgo ético (4,19; IS 83,8%); 84,8% de acuerdo.	"Yo lo que predico debo aplicarlo" (E4).	Convergencia: la legitimidad del líder se basa en la coherencia entre principios y conducta.
Respeto y dignidad (P11)	Media 4,17; IS 83,4%; 83,8% de acuerdo.	"Si usted no es buen ser humano no puede ser un buen profesional" (E2).	Convergencia: liderazgo concebido como servicio y no como ejercicio arbitrario del poder.
Retroalimentación (P18)	Media más baja de la comunicación (4,02; IS 80,4%); 11,4% en desacuerdo.	"Yo no hago un seguimiento sino un acompañamiento" (E7).	Complementariedad: la retroalimentación debe orientarse al acompañamiento y al desarrollo, no al control.
Expresión de ideas (P23)	Media más alta de la comunicación (4,28; IS 85,5%); 87,6% de acuerdo.	Diálogo "desde la escucha… para que la gente tenga la confianza de preguntar" (E10).	Convergencia: la escucha activa del líder sostiene la disposición a participar.
Ambiente de libertad (P22)	Media 4,21; IS 84,2%; $\rho = 0,903$ con P23.	Preferencia por que el equipo comunique sus errores a tiempo (E4).	Convergencia: la seguridad psicológica permite comunicar oportunamente dificultades y errores.

Nota. IS = índice de satisfacción. E1 a E10 = código de los líderes entrevistados. Fuente: elaboración propia.

En conjunto, los resultados son coherentes con la literatura que señala la comunicación como mecanismo mediante el cual se materializa la influencia del liderazgo ético (Ren & Chadee, 2020; Sun et al., 2023; Elkhweildi et al., 2025). La novedad del estudio radica en documentar esta relación en una entidad pública colombiana, un contexto escasamente explorado en la producción científica reciente, y en mostrar que, en este escenario, la ética del directivo se expresa de manera concreta en la coherencia entre discurso y acción, la imparcialidad frente a presiones externas, la escucha y la construcción de

confianza para reconocer errores. A diferencia de los estudios que analizan la comunicación principalmente como mediadora, aquí ambas dimensiones aparecen como componentes interdependientes de una misma práctica directiva.

Lineamientos para fortalecer las competencias directivas

A partir de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas, se proponen los lineamientos que se presentan en la Tabla 5. Su propósito no es formular recomendaciones genéricas sobre liderazgo, sino responder a los hallazgos específicos del estudio, priorizando los aspectos con menor valoración (imparcialidad y retroalimentación) y consolidando aquellos que los colaboradores reconocen como fortalezas (decisiones éticas, respeto y apertura al diálogo).

Tabla 5.
Lineamientos propuestos para fortalecer las competencias directivas en la ANT

Lineamiento	**Hallazgo que lo sustenta**	**Orientación para su implementación**
1. Imparcialidad y prevención de favoritismos	Ítem con menor valoración del liderazgo ético (P5) y vínculo con la presión de intereses particulares (E3).	Definir y socializar criterios explícitos para la asignación de tareas, cargas de trabajo y reconocimientos.
2. Retroalimentación constructiva y acompañamiento	Ítem con menor valoración de la comunicación (P18) y enfoque de acompañamiento (E7).	Establecer espacios periódicos de retroalimentación individual orientados al desarrollo, más allá del seguimiento de tareas.
3. Escucha activa y diálogo abierto	Mayores valoraciones (P22, P23) y correlación más alta entre variables (P6–P22).	Mantener y formalizar espacios de diálogo y participación en los equipos, garantizando que todas las opiniones sean consideradas.

Lineamiento	Hallazgo que lo sustenta	Orientación para su implementación
4. Coherencia entre discurso y acción	Alta valoración de las decisiones éticas (P3) y de la coherencia comunicativa (P20); testimonios de E4 y E6.	Promover el ejemplo personal del directivo y la rendición de cuentas sobre las decisiones adoptadas.
5. Comunicación clara, oportuna y transparente	Valoración favorable de la claridad y la oportunidad (P14, P16) y énfasis en la veracidad (E1).	Combinar canales formales e informales con criterios claros sobre qué información se comunica, cuándo y por qué medio.
6. Seguridad psicológica y reconocimiento	Disposición de los líderes a que el equipo comunique errores a tiempo (E4) y valoración del bienestar (P10).	Fomentar una cultura en la que reconocer errores y dificultades sea valorado, y reconocer de forma equitativa los logros del equipo.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio.

Estos lineamientos tienen implicaciones para la gestión del talento humano en el sector público. En una entidad cuyo objeto es ejecutar la política de ordenamiento social de la propiedad rural, el fortalecimiento de las dinámicas internas de liderazgo y comunicación puede incidir en la capacidad institucional para coordinar acciones, prevenir errores y responder con transparencia a la ciudadanía. Por ello, el liderazgo ético y la comunicación directiva deben entenderse no solo como competencias individuales, sino como componentes de la gestión institucional susceptibles de ser incorporados en los procesos de selección, formación y evaluación de quienes ejercen funciones de dirección y coordinación.

CONCLUSIONES

El estudio permite afirmar que, en la percepción de los colaboradores de la ANT, el liderazgo ético y la efectividad de la comunicación directiva constituyen dimensiones estrechamente relacionadas. La correlación muy alta entre ambos índices, respaldada por los testimonios de los líderes, indica que no es pertinente abordarlas como fenómenos independientes: la ética del directivo se hace visible a través de

la manera en que comunica, escucha y trata a su equipo, y la comunicación adquiere credibilidad cuando es coherente con la conducta de quien la ejerce.

Los colaboradores perciben a sus líderes como personas que toman decisiones fundamentadas en principios éticos, se preocupan por su bienestar y propician espacios para expresarse con libertad. No obstante, la imparcialidad en la asignación de tareas y reconocimientos y la retroalimentación constructiva emergen como los aspectos más vulnerables. Ambas cuestiones remiten a la dimensión de justicia que acompaña al liderazgo ético y señalan que la confianza construida en el diálogo puede debilitarse si los colaboradores perciben tratos diferenciados o una retroalimentación centrada en el control más que en el desarrollo.

En términos de aporte, la investigación amplía la evidencia empírica sobre liderazgo ético en organizaciones públicas latinoamericanas y traslada la discusión del plano conceptual a una realidad organizacional específica, mostrando que la integridad, la justicia, el respeto y la coherencia tienen una expresión concreta en las relaciones entre directivos y colaboradores. En términos prácticos, ofrece lineamientos derivados de la evidencia para orientar acciones de fortalecimiento de las competencias directivas.

Quedan interrogantes abiertos para futuras investigaciones. Sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan observar la evolución de estas percepciones y evaluar el efecto de intervenciones basadas en los lineamientos propuestos; incorporar la perspectiva de los colaboradores en el componente cualitativo; y examinar variables mediadoras y moderadoras como la confianza organizacional, la justicia organizacional, el clima ético, la seguridad psicológica, el compromiso y la satisfacción laboral, que la literatura identifica como mecanismos que explican o condicionan los efectos del liderazgo ético.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alam, I., Kartar Singh, J.S., Islam, M.U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management, 8*(1).

Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., Gutierrez-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*.

Asociación Médica Mundial. (2013). Declaración de Helsinki de la AMM: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. *JAMA, 310*(20), 2191–2194. https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

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

Cakir, M.S., Wardman, J.K., & Trautrims, A. (2023). Ethical leadership supports safety voice by increasing risk perception and reducing ethical ambiguity: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Risk Analysis, 43*(9).

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). *Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.

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. *Revista Universidad y Empresa, 25*(45), 1–28. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Elkhweildi, M., Vetbuje, B., Alzubi, A.B., & Aljuhmani, H.Y. (2025). Leading with Green Ethics: How Environmentally Specific Ethical Leadership Enhances Employee Job Performance Through Communication and Engagement. *Sustainability, 17*(17).

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

González, M., Pirela, M., & Salazar, C. (2014). La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 9*(16), 121–134. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773091

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Kristinsson, K., Minelgaite, I., Stangej, O. (2022) IN THE EYE OF THE BEHOLDER? GENDERED PERCEPTION OF CEOS' ETHICAL AND UNETHICAL LEADERSHIP. *Economics and Sociology, 15*(4).

Mitonga-Monga, J., Mokhethi, M.E., Keswa B.S., Lekoma, B.S., Mathebula L.X., Mbatha L.F. (2023). Ethical leadership in relation to employee commitment in a South African manufacturing company. *Acta Commercii, 23*(1).

Nam, N.D., Phuong, L.C., Phuong, L.T.T. (2023). The impact of personality traits on the ethical leadership, job performance and job satisfaction of public servants – A case study of the Northern public sector of Vietnam. *CTU Journal of Innovation and Sustainable Development, 15*(2).

Presidencia de la República de Colombia. (2015, 7 de diciembre). *Decreto 2363 de 2015. Por el cual se crea la Agencia Nacional de Tierras (ANT), se fija su objeto y estructura*. Diario Oficial No. 49.686. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65235

Reales, L. J. (2025). *Fortalecimiento de la comunicación interna y el liderazgo para el compromiso y la eficiencia de los trabajadores en las instituciones gubernamentales* [Tesis de maestría, Universidad de Santander]. Repositorio Institucional UDES. https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/73aba0b2-45ac-4139-b174-cf45c2b665a2/content

Ren, S., & Chadee, D. (2020). Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication. *Personnel Review, 49*(9).

Rivero, M. R. (2017). La comunicación en las instituciones de la Administración Pública. *Contribuciones a la Economía, 14*(1)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Silva Ordóñez, C. A., Naranjo Gaibor, A. O., & Salazar Mera, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: Una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia

productiva. *Revista de Filosofía, 39*(Especial), 440–454. https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680

Sun, J., Sarfraz, M., & Asghar, M. (2023). The Nexus Between Ethical Leadership and Employees' Perception of Workplace Safety During COVID-19 Under Mediation and Moderation Model. *Risk Management and Healthcare Policy, 16*.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*(4), 128–142. https://doi.org/10.2307/41166057

Villasmil, M., Romero, F., & Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 27*(2), 199–216. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927659

Wang, H., & Xiang, X. (2025). The construction of ethical leadership from a Chinese cultural perspective. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*, Artículo 957. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05360-3

Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity. *Journal of Management, 48*(4).

Zhu, H., Khan, M.K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu D., & Badulescu A. (2022). Employee Voice: A Mechanism to Harness Employees' Potential for Sustainable Success. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2).