



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Escuela de Administración de Empresas

**ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA  
SOBRE LA IMPORTANCIA DEL  
LIDERAZGO ÉTICO EN LAS  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado  
en Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

**Luis Alberto Brito Pérez**

Directora:

**MBA. María Ximena Moscoso Serrano**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo quiero dedicarlo en primer lugar a Dios por haberme bendecido con salud y sabiduría para culminar este proyecto universitario, agradecer también a mis padres Jorge y Regina, a mi tía Mariuxi y a mis hermanos Jorge y Gabriela que sin duda alguna fueron un pilar fundamental en todo el proceso de mi carrera universitaria.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a todas las personas que de una u otra forma colaboraron y apoyaron con la elaboración de este trabajo de grado.

A mi familia, docentes, compañeros y amigos que fueron de suma importancia para la culminación de este proyecto universitario, de igual manera agradecer a mi tutora Mba. Ximena Moscoso que ha sido una guía importante durante el desarrollo de la presente investigación.

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>ÍNDICE</b>                    |           |
| <b>DEDICATORIA</b> .....         | <b>I</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....      | <b>II</b> |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> ..... | <b>IV</b> |
| <b>RESUMEN</b> .....             | <b>V</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....            | <b>VI</b> |

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción.....   | 1  |
| 1.1 Objetivos.....   | 1  |
| 2. Métodos.....  | 2  |
| 3. Resultados.....   | 2  |
| 3.1 Liderazgo.....   | 2  |
| 3.2 Ética.....   | 3  |
| 3.3 Liderazgo ético.....   | 3  |
| 3.4 El liderazgo ético en las organizaciones.....                              | 6  |
| 3.5 El liderazgo ético y los millennials.....                                  | 8  |
| 3.6 El liderazgo ético y su relación con otras variables organizacionales..... | 8  |
| 3.6.1 Liderazgo ético y el clima ético.....                                    | 8  |
| 3.6.2 El liderazgo ético y el desempeño de los subordinados.....               | 9  |
| 3.6.3 El liderazgo ético y el bienestar de los subordinados.....               | 10 |
| 4. Discusión.....  | 10 |
| 5. Conclusión.....   | 11 |
| 6. Referencias.....  | 12 |
| 7. Anexos.....   | 15 |

## **RESUMEN:**

El planteamiento de la ética empresarial debe ir direccionado a lograr un comportamiento honrado en el mundo de los negocios, este trabajo realiza una contribución al estudio de la importancia actual de la ética en la empresa. Analizando la participación del liderazgo ético en algunos ámbitos empresariales como el clima organizacional, bienestar y desempeño de los subordinados, la adaptación que tiene el liderazgo ético y el impacto en los millennials, para que las organizaciones actúen alineadas con planteamientos éticos, resulta fundamental que los líderes actúen en esta dirección. Por ello, este trabajo hace especial referencia a las virtudes necesarias en el ejercicio del liderazgo ético, para la realización del artículo se accedió a tres bases de datos digitales: Google académico, Scielo y Scopus. Los resultados de este trabajo vienen a confirmar, por un lado, que la ética empresarial constituye un tema de gran relevancia; y, por otro lado, que la literatura corrobora que la aplicación de prácticas éticas contribuye para que la organización realice una mejor gestión incrementando los beneficios para la empresa.

**Palabras clave:** comportamiento ético, ética empresarial, liderazgo, liderazgo ético, millennials.

## ABSTRACT:

The approach of business ethics should be directed towards achieving honest behavior in the business world. This work contributes to the study of the current importance of ethics in business. Analyzing the participation of ethical leadership in some business areas, such as the organizational climate, well-being, the performance of subordinates, the adaptation of ethical leadership, and the impact on millennials, and in order for organizations to stay firm with ethical approaches, it is essential that leaders act in this direction. For this reason, this work makes special reference to the necessary virtues in the exercise of ethical leadership. For the establishment of the article three digital databases were accessed: Google Scholar, Scielo, and Scopus. The results of these confirm that, on one hand, business ethics is a topic of great relevance, and, on the other hand, that literature corroborates that the application of ethical practices contributes to the organization of better management performance, increasing the benefits for the company.

**Keywords:** ethical behaviors, business ethics, leadership, ethical leadership, millennials.



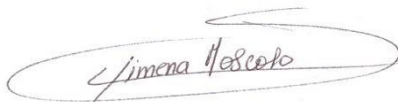
Firma

Luis Alberto Brito Pérez

83102

0969575984

83102@es.uazuay.edu.ec



Firma del director del trabajo

MBA. María Ximena Moscoso Serrano



Firma Unidad de Idiomas

## **1. Introducción**

La globalización y la crisis social, económica y de valores que el mundo atraviesa, han afectado especialmente a las empresas. A lo largo de los años se han diluido muchas empresas y en muchos casos se ha determinado que dicha desaparición ha sido por una mala supervisión y administración de las personas encargadas, ya sea por una mala toma de decisiones o errores técnicos.

Todos los días somos testigos de la influencia que tienen las decisiones tomadas por aquellos que ejercen un rol de liderazgo sobre nuestra sociedad, ya sea esta de forma directa o indirecta, desde el gerente de una compañía hasta el presidente de una nación, impactan positiva o negativamente a la comunidad a través de su accionar. Casos de corrupción, malas prácticas ambientales, evasión fiscal, entre otras acciones que se encuentran fuera del marco de la ética, cuestionan el actuar de muchas organizaciones, tanto en el sector público como privado.

A partir de esto, surge la necesidad de indagar en los conceptos del liderazgo ético ya que en muchos casos de la vida real las empresas suelen destruirse por corrupción y falta de aplicación del término “ética”. Es común escuchar sobre el papel que tienen los líderes en la sociedad y cómo estos influyen en las organizaciones; sin embargo, es necesario hablar del rol ético que cumplen, de los valores y prácticas que mantienen y particularmente, de las expectativas que causan en sus seguidores, quienes los perciben como líderes que deben ser referentes morales. Esta combinación de liderazgo y ética se debe a razones como las planteadas por Brito (2016), quien afirma que es necesario que los líderes, a través de sus decisiones y acciones éticas, se conviertan en un ejemplo de integridad para los grupos de interés de las organizaciones a las que pertenecen y restauren la confianza, la fe y el optimismo dentro de las empresas para poder disminuir o eliminar un clima laboral de incertidumbre que en muchas organizaciones se da.

Por esta razón el liderazgo ético es fundamental ya que crea un ambiente de confianza y genera compromiso, no solo dentro de la organización, sino también por los factores externos como, por ejemplo: los grupos de interés, es decir, un buen manejo del comportamiento ético construye una buena imagen de la empresa, así mismo un mal comportamiento ético destruirá la imagen de la organización y su administración, llevándola a su desaparición (Rodríguez 2006). Aquellas organizaciones que sobresalen en el ámbito de la ética han conseguido que su estilo de liderazgo sea presentado como una ventaja competitiva y diferenciadora, lo que motiva a que las demás empresas se sientan atraídas por el liderazgo ético y se convenzan de que la ética es rentable.

Por otra parte, los administradores de las empresas con el fin de lograr los objetivos organizacionales, ya sean operativos o financieros, hacen que su estilo de liderazgo quede en segundo plano mientras se alcanzan los resultados esperados. Muchas veces se piensa que cuando el rendimiento es alto, el liderazgo empleado es el adecuado. En pocas ocasiones la administración indaga, no investiga los efectos colaterales de los mecanismos utilizados para obtener dicha rentabilidad. Pese a eso, la ética de los líderes y su impacto en sus seguidores y en la sociedad ha ido ganando importancia en los estudios de administración (Simonetta 2017).

El presente documento busca contribuir con una mayor comprensión del liderazgo ético a partir de algunas teorías que diferentes autores plantean: pretendiendo así apoyar con un soporte conceptual y un análisis para una mayor comprensión sobre los criterios que siguen las organizaciones y por ende sus líderes en la toma de decisiones, de esta manera las personas que vayan a realizar proyectos dirigidos a este campo tendrán un sustento específicamente sobre el comportamiento ético de los líderes en las organizaciones.

### **1.1 Objetivos**

Los objetivos del presente estudio son:

- Desarrollar la fundamentación teórica sobre los conceptos de liderazgo que se han venido investigando a lo largo de los años.
- Analizar la relación entre ética y liderazgo, en otras palabras, hacer posible el entendimiento de la importancia y la necesidad que existe actualmente de fomentar un liderazgo ético centrado en crear un buen ambiente laboral para de esta manera motivar a los trabajadores y que estos puedan desarrollar sus actividades de una manera más eficaz y eficiente.



- Determinar el estado del arte sobre la importancia del liderazgo ético en las organizaciones empresariales, es decir, recopilar información y discutir los avances y conceptos que los diferentes autores han venido desarrollando para poder así definir las causas que llevan a las empresas a incorporar el liderazgo ético.

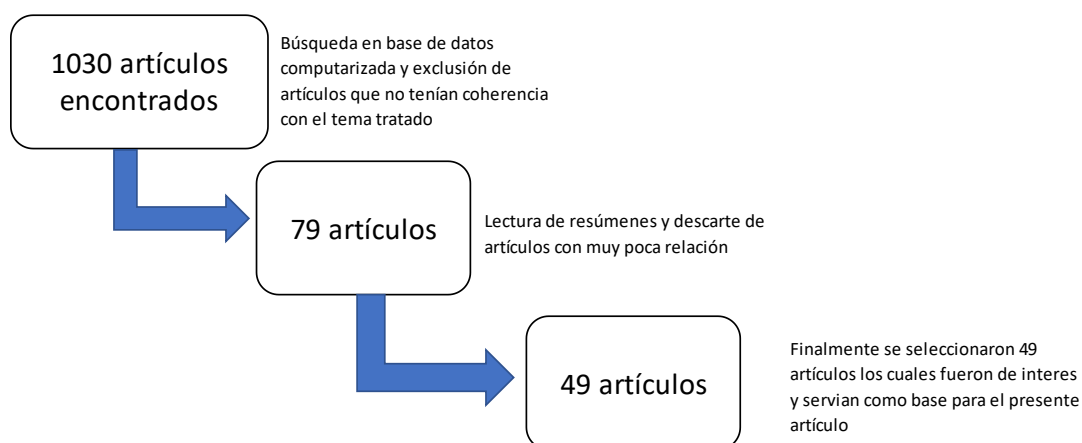
## 2. Métodos

Para la realización de este trabajo se accedió a tres bases de datos digitales: Google académico, Scielo y Scopus las cuales sirvieron para seleccionar la información necesaria y más relevante, filtrando los artículos mediante un rango de tiempo establecido entre los últimos 15 años (2006-2021), tomando en cuenta también la bibliografía mucho más antigua donde se dieron los indicios de los conceptos a investigar.

Con la intención de encontrar la mejor información se procedió a realizar la búsqueda con las siguientes palabras claves en español: comportamientos éticos, ética empresarial, liderazgo, liderazgo ético, millennials; o en inglés: ethical behaviors, business ethics, leadership, ethical leadership, millennials. Finalmente, para seleccionar la información más relevante se revisaron los títulos y resúmenes de los artículos encontrados inicialmente mediante las palabras claves antes mencionadas y así escoger aquellos de mayor importancia para la realización del presente artículo.

**Figura 1**

*Flujograma de la búsqueda de información*



## 3. Resultados

### 3.1 Liderazgo

El liderazgo se ha venido estudiando a lo largo de los años por varios investigadores, analistas y consultores que han intervenido cada vez más en este campo, hoy en día existen muchos conceptos y definiciones. Se puede decir que las primeras investigaciones sobre el tema se presentan cuando nacen las ciencias administrativas, ya que sabemos que detrás de cada empresa o negocio existe personal a cargo de hacer lo necesario para cumplir con las metas propuestas, sean estas de carácter económico, productivo, etc.

Chiavenato (2001), define el liderazgo como una influencia personal que tiene una persona sobre otra bajo determinada situación, para el cumplimiento de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. También complementa su definición añadiendo que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en equipos o grupos de trabajo. Por otra parte, Andersen (2006) sostiene que la mayor parte de las definiciones del liderazgo incluyen elementos para el alcance de metas en grupos u organizaciones y relaciones interpersonales, esto quiere decir que no existiría un líder si no existieran grupos de trabajo.

Complementando lo mencionado, Newstrom (2007) plantea que liderazgo es el proceso a través del cual un individuo busca influir para que los demás lo sigan, se muestren con disposición y trabajen con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Considerando estas definiciones se deduce que la influencia es una parte fundamental del liderazgo.

El autor Aldory (2014), considera que el liderazgo ha sido ampliamente estudiado desde diferentes ángulos, centrándose en la importancia de desarrollar habilidades y aplicarlas a los estilos de liderazgo adaptados a las necesidades de la empresa para lograr una comunicación efectiva, facilitando así la toma de decisiones. Para otros autores como Zamora y Poriet (2015), el liderazgo se ha estudiado para brindar respuestas a los cambios y facilitar la adaptación de sus miembros, se puede decir que implica habilidades relacionadas con la influencia que una persona tiene sobre otras, permitiéndole afrontar los diferentes desafíos y retos del entorno empresarial. Cabe recalcar que los estilos de liderazgo empleados en cada organización varían en sus características, filosofía y políticas.

Otro componente común entre varias definiciones es la diferenciación entre liderazgo y administración. De acuerdo a Kotter (1998) la administración trata de lidiar con la dificultad, traer orden y consistencia a las magnitudes claves; por otro lado, el liderazgo busca manejar el cambio por medio del establecimiento de una perspectiva a futuro y alineando a los empleados hacia el cumplimiento de esa perspectiva, manteniéndolos motivados e inspirados.

De forma integradora se puede asegurar que el liderazgo se apoya en un proceso de predominancia mutua entre un integrante del grupo identificado como jefe y los otros miembros. Por medio de este se busca alinear y motivar la conducta del grupo, con el objetivo de que se establezca una secuencia de acciones y se actúe en favor de su cumplimiento, como una forma de sobrellevar los inevitables cambios que atraviesan las empresas.

En conclusión, el liderazgo es una disciplina, pues quien la ejerce tiene un compromiso no solo consigo mismo sino con los demás, ya que el líder ejerce un dominio especial en las personas que lo rodean y ayuda a trabajar para llegar a esa meta dentro de la empresa para su correcto desenvolvimiento y desarrollo.

### **3.2 Ética**

El término ética proviene del griego *ethos* que significa carácter o modo de ser, como parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que tiene una persona para regir su conducta humana. Guillen (2004) propone que la ética es el conjunto de valores de cada uno para atender a los principios básicos de la justicia, equidad y libertad. Desde estas distinciones, la ética se refiere a la disciplina filosófica que constituye una reflexión sobre los problemas morales.

De forma más específica, Cortina (1994) clasifica la ética como un tipo de saber que pretende orientar en la obra del carácter, y que modifica aquellos elementos que puedan transformar una acción, de forma que se hagan buenas elecciones y se tomen las mejores decisiones. De esta manera, la ética va más allá de la meditación, puesto que tiene el potencial de edificar un carácter propio que guíe la conducta de los individuos, a la vez que se adapte a las reglas morales propias de la sociedad a la que pertenecen.

Cuando nos referimos a la ética al nivel del profesionalismo con el cual un sujeto desempeña su labor, se implica aquí, no solo la rigidez técnica, el grado de conocimiento o habilidades, sino también las actitudes éticas que la persona muestra en su trabajo. López y Fernández (1995) plantean que existen exigencias morales comunes entre todas las profesiones, por otro lado, determinadas profesiones requieren un determinado grado de exigencias éticas y morales, de acuerdo a la repercusión social que tiene la labor de dichos profesionales, este puede ser el caso de: médicos, psicólogos, maestros, aduaneros, agentes del orden público, entre otros.

Es importante destacar que, en cada profesión, se desarrollan un conjunto de normas, principios y exigencias en el ámbito moral, que tiene como propósito regular el comportamiento y las actitudes de los sujetos que participan en diferentes áreas, estos principios y exigencias suelen ser plasmados en los llamados códigos de ética profesional.

### **3.3 Liderazgo ético**

A lo largo de este siglo, el estudio de la ética y liderazgo se ha incrementado de manera importante, en gran parte debido a escándalos que involucran a ciertas empresas y personas. (Stachowicz-Stanusch 2011).

La razón fundamental para la participación de la ética en la investigación del liderazgo va más allá de la atención generada por la corrupción en organizaciones que se hizo pública en la década de los 70 (Steinbauer et al. 2013). Esta conjugación de términos entre ética y liderazgo se debe a razones como las planteadas por Brito (2016), quien asegura que se necesita que los dirigentes, por medio de sus elecciones y ocupaciones éticas, se conviertan en ejemplo de totalidad e integridad para los equipos de interés de las empresas a las que pertenecen. Además, en el clima actual de incertidumbre, existe el enorme reto de restablecer la confianza, la fe y el optimismo en las empresas. En definitiva, las personas desean un liderazgo confiable, honesto y positivo, es decir, un liderazgo ético.

“El liderazgo ético puede definirse como la manifestación de conducta normativamente correcta por medio de las ocupaciones particulares y las interrelaciones interpersonales, y la promoción de esa conducta a los seguidores por medio de la comunicación de dos vías, el refuerzo y la toma de decisiones” (Brown et al. 2005, p. 118). No obstante, los estudios son diferentes y divergentes. Los autores antes mencionados establecen las bases o fundamentos de un líder ético, mientras que otros tratan de aprender las causas y propiedades de un liderazgo no ético. Para algunos, el análisis de la ética en el liderazgo es un fin en sí mismo, en tanto que otros lo relacionan con resultados positivos, es decir que mientras consigan buenos resultados piensan que el liderazgo empleado es el correcto. Ciertos autores piensan que el fenómeno es más o menos reducido a la interacción entre el líder y los subordinados, mientras que otros enfocan puntos en general donde fenómenos sociales son enormemente influyentes.

Por otro lado, Moreno (2004) resalta que el líder ético debe tener como cualidad la integridad, ya que este valor involucra confianza, credibilidad y ejemplaridad. Así mismo, este autor propone que el liderazgo ético, es un liderazgo enfocado en la virtud, ya que este término es una variable que está fundamentada en valores y virtudes con respecto a las personas, ya que el personal es el motor de toda empresa.

Las labores gerenciales incluyen: coordinación, toma de decisiones, liderazgo, planeación y organización, así como resolución de conflictos. El estado actual de la economía y el desarrollo del mercado mundial, hacen que sea imperiosa la actualización permanente y el aumento de una fuerza colectiva enormemente calificada y motivada. Para el logro de estos fines las empresas continúan descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes tienen que modificarse hacia una práctica ética (Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes 2008).

Complementando lo anterior, Yukl (2010) propone un concepto del liderazgo ético como un constructo que se centra en analizar éticamente las características personales del líder que son los valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia. También analiza la forma de actuar y de tomar decisiones de un líder, lo que involucra fines, medios y resultados, usualmente considerados siempre en relación con los demás. Finalmente, para algunos el líder tiene un papel central en el estudio de la ética en el liderazgo, pero para otros, es clave la construcción de la relación líder – subordinado.

Para poder interpretar de una mejor manera la dimensión de la ética en los diferentes estilos de liderazgo que se practican en las empresas, realizaremos un análisis de los seis estilos de liderazgo presentados por Goleman (2005), para luego efectuar y deliberar el riesgo de un mal desempeño ético en cada uno.

El liderazgo coercitivo destaca por ser el menos efectivo, algunos autores dicen que tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas, ya que los empleados no son motivados con recompensas cuando tienen un alto desempeño, sin embargo, algunos estudios sobre el clima organizacional muestran que este estilo puede tener una relación positiva en las diferentes áreas (Raineri 2006). En ocasiones implica alguna forma de terror u otra acción que mediante el poder genera la subordinación a una tarea asignada.

Citando nuevamente a Goleman (2005), el liderazgo autoritario, en muchas ocasiones es situado como el estilo más efectivo de liderazgo, ya que hace que los objetivos de los seguidores sean considerados siempre y cuando aporten a los objetivos de la institución, permite una forma de participación mínima y limitada, pero circunscrita a temas establecidos por el líder y en la oportunidad que el líder determina, pero en ocasiones el riesgo es que el líder cae en la arrogancia por uso excesivo del poder.

El liderazgo afiliativo se centra en las personas por sobre sus tareas, la postura del líder es crear armonía y un buen clima laboral para que las personas encuentren la mejor forma de realizar sus labores, sin imponer algún tipo de estructura. El objetivo de este estilo es generar compromiso y lealtad hacia el líder lo que fortalece el sentido de pertenencia incluso con actividades extra laborales.

El liderazgo democrático, en cambio, promueve la participación de las personas. Tanto las decisiones como la evaluación de desempeño son elegidas de forma democrática, esto lleva a que las personas alcancen un grado alto de adaptabilidad con el grupo, pero tiene una desventaja, ya que conlleva alta inversión de tiempo pues para crear sistemas participativos es necesario escuchar las opiniones de todo el personal.

El liderazgo de marcapasos se enfoca en elevar los estándares de desempeño, tratando de hacer todo más rápido y mejor. Existe un alto grado de supervisión por parte del líder a sus trabajadores ya que predomina la desconfianza, el clima laboral en este estilo se ve afectado ya que el subordinado suele preocuparse por la constante evaluación de desempeño por parte del líder.

Por último, el liderazgo coaching, establece que el líder es un asesor de sus seguidores promoviéndolos y aconsejándoles para identificar sus debilidades y fortalezas. Mediante la delegación de actividades el líder promueve que sus seguidores tomen riesgos y de esta manera mejora el clima organizacional, creando una competitividad amistosa entre empleados para mejorar el rendimiento de la organización. Por eso en este estilo el líder es como un mentor hacia sus seguidores para motivar y disfrutar de los resultados de los mismos.

Para cumplir con el objetivo de analizar la relación de la ética con los diferentes estilos de liderazgo planteados por Goleman, en la tabla 1 se muestran los seis estilos y algunos riesgos en los que pueden caer los estilos empleados, clasificándolos en una escala de alto, medio o bajo según el nivel de riesgo de un mal desempeño de la ética aplicado a los estilos propuestos.

**Tabla 1**

*Riesgos de un mal desempeño ético en los estilos de liderazgo propuestos por Goleman.*

|                              | Coercitivo | Autoritario | Democrático | Afiliativo | Marcapasos | Coaching |
|------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|----------|
| Silencio Organizacional      | Alto       | Moderado    | Bajo        | Bajo       | Moderado   | Bajo     |
| Desmotivación Organizacional | Alto       | Moderado    | Moderado    | Moderado   | Alto       | Bajo     |
| Supervisión Abusiva          | Alto       | Moderado    | Bajo        | Bajo       | Alto       | Bajo     |
| Mal Liderazgo                | Alto       | Alto        | Bajo        | Bajo       | Alto       | Bajo     |
| Despotismo                   | Alto       | Moderado    | Bajo        | Bajo       | Alto       | Bajo     |
| Exceso de poder              | Alto       | Alto        | Bajo        | Moderado   | Alto       | Bajo     |

Fuente: Adaptado de Simonetta, Carlos David. 2017

Como se puede apreciar, los estilos coaching, democrático y afiliativo muestran un nivel bajo de riesgo de un mal desempeño ético, es decir, que estos estilos de liderazgo se enfocan en tratar de hacer las cosas bien, que los líderes actúen de forma ética y se puedan reflejar los resultados en el clima organizacional y en el cumplimiento eficiente de los resultados.

Lo expuesto hace referencia a que la ética es crucial en el liderazgo empresarial, ya que los líderes deben motivar la buena disposición de los empleados para usar sus talentos y cumplir con los objetivos de la organización, esto no se puede alcanzar ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el cargo, o mediante la repartición de recompensas y castigos. Los empleados deben sentir compromiso con la misión, visión y valores de la empresa y por lo tanto deben ser tratados con respeto.

Es por eso que la ética es importante para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial, la ética de un líder ejerce influencia en la ética de sus seguidores. Cabe recalcar que, en las empresas postmodernas, las personas ya no respetan o admiran a los demás simplemente por su cargo en el trabajo y la sociedad rechaza el uso de los estilos coercitivo o marcapasos debido a su alto grado de manipulación de poder. Por el contrario, la sociedad acepta un poder ejercido con respeto, motivación y responsabilidad (Goleman 2005).

Las personas tienden a seguir voluntariamente a los líderes que respetan, de este modo el poder y la autoridad en el liderazgo ético empresarial proceden fundamentalmente de la influencia y confianza. Los líderes tienen que ganarse la confianza a través de sus acciones en la empresa donde sus seguidores se sientan parte esencial de la misma ya que mantener la confianza es el eje central en el liderazgo empresarial (Marco 2000).

En aquellas empresas que operan con un alto nivel de confianza hay más buena voluntad, y menos necesidad de una supervisión costosa. El autor antes mencionado resalta que las compañías poseen un grado alto de confianza esto hace que sean más innovadoras, ya que los empleados no tienen miedo de asumir riesgos para alcanzar un alto grado de rendimiento, las personas se adaptan más rápido a un clima organizacional generado por la confianza y el respeto, de esta manera logran manejar sus obligaciones con motivación y entusiasmo.

Algunos individuos consideran que la ética en las empresas es una contradicción, ya que parecería existir un conflicto inherente entre la ética y la búsqueda de beneficios, y en los negocios, en caso de algún conflicto, siempre suele predominar la búsqueda de beneficios. Fernández y Valle (2014), proponen que la ética se debe introducir en los negocios por el simple hecho de que se debe regir a todas las actividades humanas y los negocios es una de ellas, es decir, los negocios no existirían a menos que las personas y su entorno adhieran algunos estándares éticos mínimos, cabe destacar que la conducta ética ayuda a forjar relaciones de cooperación, mientras que la conducta no ética genera represalias.

### **3.4 El liderazgo ético en las organizaciones**

Para comprender la unión entre ética y negocios es necesario partir del concepto de la ética empresarial que según la definición propuesta por Fernández y Valle (2014), es una reflexión sobre las prácticas de los negocios en las que se implican, las normas y valores de los individuos, de las empresas y la sociedad. Según Ramos (2010), el liderazgo ético empresarial puede ser definido como un recurso humano renovable, es decir, un conjunto de buenas prácticas de gestión que deben ser aplicadas a la obtención de los objetivos empresariales. Según este autor, representa uno de los activos más eficientes, prácticos y operativos que una organización puede implementar en su acción cotidiana, y aunque a corto plazo no parezca dar resultados, con el tiempo genera beneficios (Gutiérrez y Moreno 2010). Teniendo en cuenta estas definiciones la aplicación de la ética nos resulta cada vez más razonable.

La organización es la forma básica de la existencia, cooperación y actividad humana. Mejorar el entusiasmo, iniciativa y la creatividad de la gente para mejorar la eficiencia de la compañía es una importante función del liderazgo ético empresarial. Savater (2014), manifiesta que esta función se la puede llevar a cabo desarrollando las siguientes virtudes:

- La audacia: quien emprende sin audacia no emprende nada. Sin un mínimo de audacia, de disposición a tomar riesgos que impliquen pérdidas o ganancias, el individuo no puede ser líder empresarial.
- Capacidad de identificar el bien común: esta capacidad de encontrar e identificar el interés común, es la habilidad de generalizar intereses, de ubicar a cada uno en el lugar que le corresponde, de comprender las exigencias ajenas y de compatibilizarse con las propias.
- La prudencia: un líder empresarial con una disposición próxima a la renuncia absoluta o a la generosidad sin cálculo, evidentemente es una persona imprudente.
- Capacidad para establecer mínimos socialmente aceptados con los recursos humanos para el correcto funcionamiento de la empresa: la ética que lleva a ser un buen líder empresarial, es la que permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente manejo de riesgos, de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente.
- La confianza: inspirar confianza es una función imprescindible para cualquier líder empresarial, una empresa no puede funcionar, si no inspira un mínimo de confianza. Hay que resaltar que la confianza no depende del altruismo, por ejemplo, es indispensable tratar lealmente al cliente, facilitarle el producto o servicio que espera de la empresa. Si la empresa maneja un cierto tipo de engaño o si juega a hacerle trampa, podrá tener éxito al principio, pero, si lo lleva hasta las últimas consecuencias, estará construyendo el camino a su extinción.

En una encuesta que Wall Street Journal realizó en el año 2010 a 782 directivos de grandes compañías en Estados Unidos, los resultados mostraron que los tres factores de éxito, que más se consideraban son: la integridad, diligencia y la habilidad de llevarse bien con la gente. En la actualidad, se considera que el liderazgo es una virtud que se puede aprender. El liderazgo ético se basa en un conjunto de competencias que pueden fortalecerse y desarrollarse a través de oportunidades para el diálogo y la práctica. El liderazgo ético tiene una serie de conocimientos que hay que manejar y estándares prácticos que hay que alcanzar, en

las organizaciones el líder ético intenta influir en el comportamiento de los seguidores estableciendo normas claras.

La ética debe comenzar efectivamente desde la cabeza, es decir, los líderes tienen la obligación de dar un ejemplo de moral a sus seguidores, códigos éticos y formación ética. Para calificar al líder como ético existen varios criterios, incluyendo: valores, la etapa de desarrollo moral, las intenciones consistentes y la libertad de elección. (Fernández y Valle 2010).

La compañía Starbucks es un claro ejemplo donde su cultura corporativa se centra en la calidad y la ética, esta empresa ha ganado una serie de premios de ética y ha sido reconocida como modelo de responsabilidad social. La prioridad de la compañía es hacerse cargo de sus empleados que comunican y atienden a los clientes. Los ejecutivos de Starbucks creen que, por el cuidado de sus empleados, la empresa puede proporcionar valor a largo plazo para los accionistas. La confianza es vital para todas las organizaciones y se espera que los líderes éticos demuestran la consistencia del comportamiento entre sus palabras y acciones, la empresa trata a todos los empleados de manera justa y sin arremeter contra los derechos humanos.

El liderazgo ético puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa si es aplicado correctamente, sin embargo, si el líder tiene un comportamiento poco ético puede causar grandes pérdidas para la empresa. Capa et al. (2018) sugiere que las prácticas que más dañan la ética de las organizaciones son: los pagos de soborno, corrupción, la denuncia de irregularidades, la discriminación y el acoso. Por ejemplo, a Texaco en el año 1996 le costó \$176 millones resolver un problema de discriminación racial, y Louisiana – Pacific Corporation pagó una multa de \$37 millones en el año 1998 a un cliente por fraude y otros comportamientos no éticos.

Por lo tanto, el líder ético juega un papel muy importante en la organización. Los líderes éticos son percibidos por tener una amplia conciencia ética y preocupación por todas las partes interesadas, incluyendo sin duda a los empleados. Por ende, los líderes deben crear un ambiente laboral ético para todos los empleados, servir como modelos y poner en marcha el mecanismo para el desarrollo de empleados responsables. Se espera que los líderes que exhiben un comportamiento ético sean más propensos a considerar las necesidades y los derechos de los trabajadores y que sean tratados de manera justa. De hecho, todo trabajador aspira poder laborar para un empleador responsable y respetuoso de lo verdadero.

Moreno (2004), propone las siete claves “C” que un líder debe tener para alcanzar el liderazgo ético:

- **Carácter:** La primera cualidad de todo líder es el carácter ya que este se lo construye día a día, en cada acción que se realiza. Este se manifiesta ante todo en las adversidades esto permitirá estar al frente y liderar a sus seguidores, el liderazgo ético se ejerce desde un carácter cuyas cuatro bases fundamentales son: la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza. La prudencia es lo que lleva al líder a hacer las cosas bien, con la justicia el líder ético le da a cada uno lo que le corresponde, la moderación lleva a un líder ético a ser fiel con sus ideas y creencias y la fortaleza es la capacidad que tienen los líderes éticos de liderarse a sí mismo y los demás.
- **Coraje:** En la rutina de las empresas, se encuentran muchas oportunidades para demostrar el coraje de los líderes. Es saber decir “no” a las situaciones que no sean del todo correctas y no hacer caso omiso solo por adaptarse a una situación más cómoda, el coraje tiene que ver también con la presencia, es decir, el líder siempre debe trabajar en impulsar a los demás a salir adelante, alcanzando los objetivos organizacionales planteados.
- **Credibilidad:** El líder ético tiene que ser muy cuidadoso con las acciones que realiza, intenta no malograr lo que es tan difícil construir que es la confianza ya que, así como rápido se la puede conseguir de la misma manera rápido se la puede perder. Es por eso que la organización sabe que es coherente, consecuente y, por tanto, puede confiar en su liderazgo.
- **Comunicar:** El líder debe saber comunicar de una manera clara y concisa sus mensajes en la organización, tiene la habilidad de decir las cosas en el momento oportuno y de la manera más adecuada. Empatiza con sus colaboradores, la comunicación que establece con sus seguidores está basada en las ideas, argumentos y convicción. Conoce la importancia de escuchar a los demás.

- **Conocimiento:** El líder debe ser una persona formada y capacitada para llevar adelante a una organización, el conocimiento aporta consistencia y competencia. Debe entender que el conocimiento es clave, por lo tanto, debe reconocer que no lo sabe todo, es por eso que va sumando las diferentes ideas de los colaboradores para alcanzar logros mayores, es así como el líder ético se convierte en un auténtico constructor de equipos.
- **Compromiso:** El líder ético debe destacar por el compromiso adquirido con su trabajo y con la empresa, su compromiso se trasluce en las acciones que emprende y las decisiones que toma. Centrado y concentrado en su trabajo, la organización y sus integrantes saben que su liderazgo se basa en trabajo intenso, de profundidad y calidad.
- **Comprensión:** Esto significa la capacidad del liderazgo para comprender los hechos y circunstancias que rodean a las personas de la organización. Tiene que ver con la flexibilidad, alejada de cualquier rigidez que solo conduce a tensionar o bloquear situaciones y personas. El líder debe estar en la posición de entender y comprender para después sugerir, facilitar y apoyar a sus colaboradores y a la organización.

### **3.5 El liderazgo ético y los millennials**

La generación millennial se ha insertado ya al mundo laboral y, muchos de ellos encuentran ya ocupando cargos directivos. En el 2020, la mitad de la fuerza laboral de Estados Unidos fueron millennials, lo cual se repite en la mayor parte de los países del mundo. Las características particulares de este grupo etario que ocupa tantas posiciones de líderes como de liderados, justifican el análisis de la relación del liderazgo ético y este grupo de personas (McManus 2015). Este provocador hecho pone en evidencia una condición que debemos enfrentar y comprender a medida que la generación millennial, nacida entre 1980 y 1995, ingresa a la fuerza laboral y ocupa posiciones de liderazgo.

Las percepciones negativas de los millennials surgen entre los Baby Boomers y los Gen X, quienes tienden a priorizar la vida profesional; por lo tanto, pueden cuestionar la ética de trabajo de los millennials, quienes valoran su tiempo libre y buscan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Algunas personas ven a los millennials como los más consentidos, reacios al riesgo y dependientes con respecto a las generaciones anteriores. Sin embargo, McManus (2015) sostiene que las características de estos jóvenes profesionales pueden ser positivas para nuestras organizaciones.

La generación de los millennials también es llamada “nativos digitales”. La mayoría de ellos han tenido acceso al mundo digital desde la infancia, y durante toda su vida ha sido constante su contacto con ordenadores, internet o dispositivos móviles. En este sentido, el liderazgo ético también debe considerar los aspectos relacionados con el uso de la tecnología y debe tener apertura para escuchar sus sugerencias.

Los millennials serán la clave de la transformación de la gestión empresarial tal y como la conocemos hasta ahora, gracias a su visión de los negocios, centrada en el beneficio y el propósito de las empresas. Se criaron en tiempos de bonanza económica, se han ganado la fama de narcisistas, impacientes y desatentos; sin embargo, y, a pesar de todo lo negativo que se dice de ellos, han demostrado que no les interesa el dinero ni la fama y que son firmes defensores de un mundo más sostenible. (McManus 2015)

En este mundo cada vez más tecnológico e impreciso, el establecimiento de una relación más cercana con el trabajador será uno de los factores decisivos de liderazgo, así como saber crear un clima propicio para la comunicación con los directivos y entre los propios trabajadores tomando en consideración el sentido empresarial.

### **3.6 El liderazgo ético y su relación con otras variables organizacionales**

Ante lo expuesto anteriormente podemos darnos cuenta de la importancia del liderazgo ético dentro de las organizaciones, es por eso que en esta sección revisaremos de acuerdo con la literatura encontrada en las fuentes confiables de búsqueda, la relación que tiene el liderazgo ético con algunas variables empresariales.

#### **3.6.1 Liderazgo ético y el clima ético**

Schneider (1975) define al clima organizacional como descripciones morales psicológicamente significativas con las que la gente puede estar de acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. En esencia, clima organizacional pertenece a las percepciones compartidas que se convierten en normas y expectativas sociales que guían el comportamiento en un entorno particular. Las

organizaciones tienen múltiples tipos de climas, pero en este artículo abordaremos la revisión del clima organizacional ético.

Víctor y Cullen (1988) definieron el clima ético como las percepciones predominantes de las prácticas y procedimientos organizacionales que tienen contenido ético incluyendo los aspectos del clima laboral que determinan qué es lo que constituye un comportamiento ético en el trabajo. Los autores mencionados plantean que los estudios han medido el clima ético exclusivamente como una percepción individual más que como una construcción agregada a nivel de grupo.

Según la literatura revisada se dice que la mayor parte de las investigaciones respaldan la existencia de cinco climas organizacionales propuestos que describen lo que las personas de una empresa consideran cuando están frente a un dilema ético (Martin y Cullen 2006).

- En un clima instrumental o egoísta, la gente considera el interés propio de la organización o del individuo.
- En un clima solidario, la gente piensa en el cuidado y preocupación por lo demás.
- En el clima de independencia, el individuo toma decisiones basadas en sus principios.
- En el clima de reglas y en el clima de leyes y códigos, los individuos consideran las leyes o reglas de la organización, respectivamente, al tomar las decisiones

En un análisis sobre el clima ético, los autores Martin mencionados encontraron una relación positiva entre un clima solidario y las actitudes de los empleados como compromiso y satisfacción, y una relación negativa entre un clima solidario y el comportamiento disfuncional de los empleados.

De manera similar, el análisis propuesto por Kish-Gephart et al. (2010) estudió las influencias de tres tipos de clima ético: egoísta, benevolente y basado en principios. Encontraron que los climas egoístas se asocian positivamente con elecciones poco éticas, mientras que los climas benevolentes y de principios se asociaron positivamente con elecciones éticas. Aunque no existen muchos antecedentes del clima ético, un estudio realizado por Schminke et al. (2005) manifiesta que el nivel de desarrollo moral cognitivo del líder influye positivamente al empleado en percepciones sobre el clima ético. El trabajo mencionado anteriormente sugiere que la selección y el desarrollo de los líderes son importantes para crear y mantener un clima ético.

Arnaud y Schminke (2012) demostraron que los efectos del clima ético en la reducción del comportamiento no ético pueden mejorarse significativamente si se tiene en cuenta la emoción y la eficacia moral. En particular, la relación entre las percepciones del clima ético de los empleados a nivel individual, el comportamiento poco ético a nivel de grupo y la eficacia ética colectiva, por lo tanto, este estudio explora los efectos del clima ético de una manera más compleja al demostrar las condiciones bajo las cuales es probable que un clima sea más efectivo para influir en el comportamiento organizacional.

### **3.6.2 El liderazgo ético y el desempeño de los subordinados**

El liderazgo ético crea un entorno productivo que impulsa a la cultura organizacional a mejorar el desempeño de los empleados. El liderazgo ético tiene muchas responsabilidades sobre sus hombros, pues como se ha mencionado antes no solo se trata del líder, si no, también de los subordinados. El liderazgo ético crea una cultura dentro de la organización que debe beneficiar tanto a empleados como a nivel de empresa, mejorar el desempeño en el rol de los subordinados es beneficioso para el progreso de la organización, así como para los propios empleados. El liderazgo ético genera eficacia y eficiencia en los líderes, subordinados a través de una cultura organizacional constructiva (Toor y Ofori 2009).

El desempeño de los empleados está relacionado positivamente con el liderazgo ético ya que proporciona un entorno de desempeño productivo para los subordinados (Resick et al. 2006). La ética es una parte muy importante de la cultura organizacional ya que es el reflejo de los esfuerzos de los líderes éticos para capacitar a los seguidores para mejorar la organización (Ruiz et al. 2011).

Las organizaciones que carecen de liderazgo ético no logran los resultados deseados porque en ausencia de un liderazgo ético los empleados no se desempeñan de la forma en la que se supone deben hacerlo. Los líderes que no siguen el liderazgo ético no pueden motivar a sus subordinados, los empleados desmotivados no ofrecen un desempeño productivo en su rol y, en consecuencia, las organizaciones sufren como



resultado. Algunos investigadores han agregado el impacto de dos variables que encontraron cruciales para la cuestión del liderazgo ético en la mejora del desempeño de los empleados como son la confianza y el compromiso (Berrone et al. 2007).

Los subordinados son la base fundamental de cualquier empresa, funcionando como un motor para la misma, según los autores antes mencionados el liderazgo ético sirve como una herramienta para los subordinados ya que se ha comprobado, que los colaboradores son influenciados por sus líderes y cuando ellos actúan priorizando los principios éticos y morales, el desempeño laboral mejorara de la mano con el clima organizacional.

### **3.6.3 El liderazgo ético y el bienestar de los subordinados.**

El bienestar de los empleados puede interpretarse como la percepción y los sentimientos de los empleados sobre la gratificación sobre el entorno laboral al que pertenece (Kahneman 2006). La elaboración de este concepto se realizó a través de muchos aspectos, como entusiasmo, placer, comodidad, entre otros. El bienestar del empleado se distingue de otras formas de bienestar, como el bienestar social, el bienestar físico, el bienestar subjetivo o el bienestar psicológico (Brunetto et al. 2011).

Teniendo en cuenta el entorno exigente y feroz del mundo actual, los líderes deben colaborar con todas las partes interesadas de la organización de todos los niveles para un mejor interés de sus subordinados y organización. La importancia del bienestar de los empleados y liderazgo ético ha sido parte de muchos trabajos de investigación (Bono y Ilies 2006).

Si bien algunos estudios apoyan la relación positiva entre el liderazgo ético y el bienestar de los empleados, hay algunos otros que no apoyan la relación. Inceoglu et al. (2018) manifestaron que hay muchos estudios que se centran en el efecto del liderazgo ético en el bienestar de los empleados para que los resultados puedan ser beneficiosos para la organización. El autor exterioriza que no hubo evidencia sobre los roles desempeñados por los líderes éticos en el contexto del bienestar de los empleados. Sin embargo, este fue un aspecto importante para generar discusión, ya que la ética en el clima de una organización es uno de los elementos más valiosos para retener empleados.

El liderazgo ético crea oportunidades para los líderes que promovieron el bienestar de los empleados en sus organizaciones (Kalshoven y Boon 2012). Así mismo, Gonos y Gallo (2013) afirmaron que como el liderazgo ético era responsable de alcanzar un nivel elevado de bienestar de los subordinados, aconsejaron a que más líderes practican la ética y que adopten los principios del liderazgo ético, ya que esto va a permitir a los subordinados gestionar tanto su vida personal como laboral. Los autores defendieron la idea de que el clima ético aumenta la motivación de los empleados y mejora el bienestar de los mismos, lo que demuestra la importancia del liderazgo ético.

## **4. Discusión**

El factor ético dentro del liderazgo es fundamental en cualquier tipo de organización, ya que sus resultados se reflejarán acorde al tipo de liderazgo que manejen, implementar la ética es una necesidad en la sociedad en la que vivimos ya que se sigue escuchando y viendo actos donde las empresas ponen como prioridad sus beneficios y en muchos casos perjudican a los trabajadores. Haciendo una comparación, Ecuador se encuentra como uno de los países con mayor margen de corrupción en Latinoamérica esto se debe al tipo de cultura que se maneja empezando desde los líderes del país que actúan muchas veces a favor de ellos y no de la sociedad en general, en cambio Japón es un país donde se maneja muy poco margen de corrupción debido a que implementan una cultura de ética y respeto empezando desde los líderes, empresarios hasta los trabajadores. Esto puede demostrar que el implementar un liderazgo ético es una necesidad para crecer como empresa y poder alcanzar los resultados esperados por todos los trabajadores y accionistas poniendo siempre el bienestar de los colaboradores por delante.

Entre lo investigado también se puede visualizar a la relación de la ética con los diferentes estilos de liderazgo planteados por Goleman (2005), donde se puede apreciar que los estilos que más se acerca a los conceptos de la ética son coaching, democrático y afiliativo esto se debe a que las características que describen a estos tres tipos de liderazgo ponen como principal objetivo seguir los valores y principios éticos sin descuidar el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales planteados por la empresa.

En la literatura revisada en los resultados podemos ver que el liderazgo ético afecta positivamente en algunos componentes empresariales como son clima ético, el desempeño y bienestar de los subordinados. En cuanto al clima ético los estudios hacen mucho énfasis en que es una herramienta que ayuda a poder mantener un buen ambiente de trabajo y poder hacer frente a los dilemas que se presentan en la organización, es por eso que el liderazgo ético influye directamente a la cultura organizacional de cada empresa, si desde la cabeza de la organización, es decir, el líder actúa de forma ética se forjará una cultura dominada por la confianza y el sentido de responsabilidad, donde se premie el trabajo y la innovación y se penalice los comportamientos inmorales.

Así mismo, para el desempeño de los subordinados el liderazgo ético está directamente relacionado ya que este brinda un entorno de desarrollo productivo, genera eficacia y eficiencia a los colaboradores creando una cultura organizacional constructiva, aportando al crecimiento no solo de la empresa, sino también al crecimiento a nivel personal de cada uno de los subordinados. Los colaboradores funcionan como un motor para la empresa y el liderazgo ético sirve como una herramienta que es usada a favor de todos los trabajadores que les permitirá llevar a cabo sus labores en óptimas condiciones y siendo motivados en todo momento y haciéndolos sentir que son parte importante de la compañía.

Las empresas y personas ponen en práctica el liderazgo ético para mantener un buen ambiente laboral, y se beneficiarán de la discusión como menciona McManus(2015) que la inclusión de los empleados millennials como líderes en un proceso participativo, así mismo, es particularmente relevante para aquellos que ya han experimentado y entendido la importancia de conectarse con los millennials desde el liderazgo, dando lugar a un correcto desempeño por parte de los subordinados y buscando siempre el bienestar de los mismos ya que sabemos que los colaboradores son el eje principal que hace que las compañías puedan cumplir con sus obligaciones y puedan alcanzar sus metas.

Las fortalezas de esta investigación se centran en el poder obtener información que sea de gran relevancia acerca de la importancia del liderazgo ético en las organizaciones empresariales viendo las diferencias generacionales que afectan a los trabajadores de un equipo. Para que la información pueda ser usada en artículos o trabajos posteriores para el enriquecimiento sobre el liderazgo ético. No únicamente percibiéndolo como un estilo de liderazgo, sino un trasfondo importante de los diversos factores y contextos a que llevan la implementación del liderazgo ético.

## **5. Conclusión**

En conclusión, la ética empresarial constituye un tema que está cobrando cada vez más relevancia en un mundo en el que los escándalos empresariales aparecen con mayor frecuencia y la importancia del liderazgo ético empresarial en conexión con los millennials.

Dado el artículo realizado, se concluye que existen bastantes argumentos convincentes para que las organizaciones adopten comportamientos éticos. Cabe resaltar la importancia del liderazgo ético en las empresas, en este sentido se debe destacar que con ello no sólo se hace referencia al liderazgo de la alta dirección, sino también a los líderes inmediatamente superiores a los empleados. A las empresas les interesa contar con líderes que posean virtudes que favorezcan el comportamiento ético, dado que este aspecto es fundamental en las empresas debido a que deben reflexionar acerca de esta importancia de sus beneficios.

De igual manera, una de las conclusiones de este estudio es que proporcionan información de cómo los líderes empresariales de hoy pueden reorganizar sus empresas para tener éxito en el futuro. Por otra parte, el trabajo en equipo es una cualidad de liderazgo a la que los millennials dan más importancia que la Generación X, lo que sugiere que los altos cargos del futuro promoverán una estructura más horizontal en las empresas que lideren.

Es de suma importancia concluir que un buen líder tenga una correcta planificación del tiempo, ya que en muchos casos a pesar de ser exitosos porque logran que sus equipos de trabajo rindan, estableciendo los tiempos que les permitan ser mucho más productivos y eficaces, el liderazgo exitoso es un todo de muchos factores que engranados y coordinados entre sí nos llevan a la consecución de todos nuestros objetivos, donde todo buen líder debe comportarse y tomar decisiones éticas, de esta forma su equipo de trabajo

observa, aprende y replica el comportamiento de su líder contribuyendo al ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

## 6. Referencias

- Aldoory, L. (2014). "Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles". *Journal of Public Relations Research*.
- Andersen, J. (2006). "Leadership, personality and effectiveness". *The Journal of Socio-Economics*. 35 (6), 1078-1091.
- Arnaud A, y Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: a comprehensive model. *Organ. Sci.* 23:1767–80
- Bono, J. E., y Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.04.008>.
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48.
- 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, 117-134.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2011). Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being: Public versus private sector nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 143–164. <https://doi.org/10.1177/10384111111400161>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Cortina, Adela (1994), *Ética de la empresa*": Claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trota. Madrid
- Deloitte. (2014). The Deloitte millennial survey. Retrieved from [www.deloitte.com/millennialsurvey](http://www.deloitte.com/millennialsurvey)
- Fernández, E y Valle, S (2014). *Hacia un liderazgo ético*. Universidad de Quevedo
- Flores, K (2018). *El liderazgo en la gestión empresarial*. Repositorio de Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28594/1/510%20O.E..pdf>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11, 109-122.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). MODEL FOR LEADERSHIP STYLE EVALUATION. 18, 12.
- Guillén, M. (2004). La ética empresarial: Una aproximación al fenómeno. *Cuadernos empresa y humanismo*, 58 (2004) 3-39.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241. doi:10.1007/s10551-004-1275-5

- Gutiérrez, M. y Romero, M. (2010). La importancia del liderazgo ético en organizaciones. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en: <http://arehuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf>
- Hererra, L (2005). Liderazgo y dirección. Revista SUAyED. México. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Kahneman, D. (2006), “Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics”, *The American Economic Review*. 93 pp. 102-111.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping: The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kish-Gephart JJ, Harrison DA, Trevino LK. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *J. Appl. Psychol.* 95:1–31
- Kotter, J. p. (1998). What leaders really do. En H. B. Review, *Harvard Business Review on Leadership* (pp. 37- 60). Boston: Harvard Business School Publishing.
- López Bombino, L; L Fernández (1995): "Ética, profesión y humanismo". Edit. Futuro, Argentina.
- Martin KD, Cullen JB. 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review. *J. Bus. Ethics* 69:175–94
- Marco, G. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5 (2000) 1-14.
- McManus Warnell, J. (2015). *Engaging millennials for ethical leadership. What works for young professionals and their managers.* New York, NY: Business Expert Press.
- Mendoza de Graterol, E y Mendoza de Lorbes, M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de Artes y Humanidades UNICA.* Maracaibo, Venezuela
- Moreno, C. (2004). Claves para el Liderazgo Ético, *Revista Capital Humano*, 183, 84-88 Dossier. Recuperado de: [http:// pdfs.wke.es/2/4/7/6/pd0000012476.pdf](http://pdfs.wke.es/2/4/7/6/pd0000012476.pdf)
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Preciado et al. (2008). El liderazgo Millennials a la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas.* Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>
- Raineri B., Andrés. (2006) “Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile”. *Revista ABANTE*, 9 (1), 3-33).
- Ramos, M. (2010). El liderazgo ético como recurso humano renovable. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.innovadirectivos.es/recursoshumanos/liderazgo/manuelramos/el-liderazgo-etico-como-recurso-humano-renovable>.

- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Rodríguez, M (2006). Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (143): 41-54.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>
- Savater, F. (2014). *Ética para la Empresa*, Conecta, Barcelona.
- Schneider, B. (1975). ‘Organizational Climates: An Essay’, *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- Schminke M, Ambrose ML, Neubaum DO. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97:135–51
- Simonetta, C (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Revista Ciencias Administrativas*, núm 10.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2011) “Destructive sides of Charismatic Leadership”. *Zarządzania Zasobami Ludzkimi* . Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, (6) -, 113-125.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R. & Njoroge, P. K. (2013). Ethical Leadership and Followers’ Moral Judgment: The Role of Followers’ Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of business ethics*, 120(3), 381-392.
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Treviño et al. (2014). (Un) Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65 (1), 635-660
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitude. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 201-210.
- Victor B, y Cullen JB. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Adm. Sci. Q.* 33:101–25
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7.a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zamora, Á., & Poriet, Y. (2015). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 103.

## 7. Anexos

| Tipo de fuente | Autor  | Codificación de las fuentes | Año de publicación | País de origen | Contenido teórico General                                       | Contenido teórico específico  | Base de datos                         |
|----------------|--|-----------------------------|--------------------|----------------|---|---|---------------------------------------|
| Artículo       | Aldoory Linda                                      | 1                           | 2014               | EEUU           | Leadership  | Leadership and gender in public relations:<br>Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles | Journal of Public Relations Research. |
| Artículo       | Andersen J   | 2                           | 2006               | EEUU           | Leadership  | Leadership, personality and effectiveness   | The Journal of Socio-Economics        |
| Artículo       | Arnaud Anke<br>Schminke M.                         | 3                           | 2012               | EEUU           | The ethical climate and context of organization                 | The ethical climate and context of organizations: a comprehensive model   | Organ. Sci.                           |
| Artículo       | Bono Joe<br>Ilies Remus                            | 4                           | 2006               | Reino Unido    | Charisma, positive emotions and mood contagion                  | The Leadership Quarterly  | ISSN 1048-9843                        |
| Artículo       | Berrone, Pascual<br>Surroca, Jordi<br>Tribó, Josep | 5                           | 2007               | Suiza          | Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance | A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction  | Journal of Business Ethics            |

|          |  |    |      |              |   |   |   |
|----------|--|----|------|--------------|---|---|---|
| Artículo | Brito Jorge  | 6  | 2016 | Ecuador      | La ética y los estilos de liderazgo                                     | La ética y los estilos de liderazgo                                 | INNOVA Research Journal                   |
| Artículo | Brown, M.E., Treviño, L.K. y Harrison, D.A.        | 7  | 2005 | Países Bajos | Ethical leadership  | A social learning perspective for construct development and testing | American Psychological Association        |
| Artículo | Brunetto, Yvonne Farr-Wharton, Rod Shacklock, Kate | 8  | 2011 | Australia    | Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being | Public versus private sector nurses.                                | Asia Pacific Journal of Human Resource    |
| Artículo | Chiavenato, I                                      | 9  | 2001 | Colombia     | Administración  | Procesos Administrativos  | McGraw-Hill                               |
| Artículo | Cortina, Adela                                     | 10 | 1994 | España       | Ética de la empresa   | Claves para una nueva cultura empresarial                           | Editorial Trota                           |
| Artículo | Deloitte. Eliot                                    | 11 | 2014 | EEUU         | The Deloitte millennial survey  | The Deloitte millennial survey                                      | millennialsurvey                          |
| Artículo | Fernández, E y Valle, S.                           | 12 | 2014 | Ecuador      | Hacia un liderazgo ético  | Hacia un liderazgo ético  | Universidad de Quevedo                    |
| Artículo | Flores, K.   | 13 | 2018 | Ecuador      | Liderazgo   | El liderazgo en la gestión empresarial                              | Repositorio Universidad Técnica de Ambato |

|          |  |    |      |             |   |   |                              |
|----------|--|----|------|-------------|---|---|------------------------------|
| Artículo | Goleman, Daniel  | 14 | 2005 | España      | Liderazgo que obtiene resultados            | Liderazgo que obtiene resultados  | Harvard business review      |
| Artículo | Gonos, Jaroslav<br>Gallo, Peter  | 15 | 2013 | EEUU        | Model for leadership style evaluation       | Model for leadership style evaluation   | hrcak.srce.hr                |
| Artículo | Guillén, Manuel  | 16 | 2004 | España      | La ética empresarial                        | Una aproximación al fenómeno. Cuadernos empresa y humanismo                                 | Dialnet                      |
| Artículo | Grojean Michael<br>Resick Christian<br>Dickson Marcus<br>Smith Brent             | 17 | 2004 | Suiza       | Leaders, Values, and Organizational Climate | Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics | Journal of Business Ethics   |
| Artículo | Gutiérrez, M y<br>Romero, M.   | 18 | 2010 | España      | Liderazgo ético                             | Importancia del liderazgo ético en organizaciones   | UNED                         |
| Artículo | Herrera, L.  | 19 | 2005 | México      | Liderazgo y dirección                       | Liderazgo y dirección   | SUAyED                       |
| Artículo | Inceoglu, Ilkel<br>Thomas Geoff<br>Chu Chris<br>Plans David<br>Gerbasi Alejandra | 20 | 2018 | Reino Unido | Leadership behavior and employee well-being | An integrated review and a future research agenda.  | The Leadership Quarterly     |
| Artículo | Kahneman, D.   | 21 | 2006 | EEUU        | Maps of Bounded Rationality                 | Psychology for Behavioral Economics   | The American Economic Review |



|          |   |    |      |           |   |   |  |
|----------|---|----|------|-----------|---|---|--|
| Artículo | Kalshoven<br>Karianne<br>Boon Corine                        | 22 | 2012 | EEUU      | Ethical<br>Leadership,<br>Employee Well-<br>Being, and<br>Helping | The Moderating<br>Role of Human<br>Resource<br>Management.                          | Journal of<br>Personnel<br>Psychology        |
| Artículo | Kish-Gephart<br>Jennifer<br>Harrison David<br>Trevino Linda | 23 | 2010 | EEUU      | Bad apples, bad<br>cases, and bad<br>barrels                      | meta- ~ analytic<br>evidence about<br>sources of<br>unethical decisions<br>at work. | J. Appl. Psychol.                            |
| Artículo | Kotter John   | 24 | 1998 | EEUU      | What leaders<br>really do.  | Leaders really do.  | Harvard Business<br>School Publishing        |
| Artículo | López Bombino<br>Fernández                                  | 25 | 1995 | Argentina | "Ética, profesión y<br>humanismo"                                 | Ética, profesión y<br>humanismo   | Edit. Futuro                                 |
| Artículo | Martin Kelly<br>Cullen Juan                                 | 26 | 2006 | Suiza     | Continuities and<br>extensions of<br>ethical climate<br>theory    | A meta-analytic<br>review.  | J. Bus. Ethics                               |
| Artículo | Marco Gines   | 27 | 2000 | España    | Ética y liderazgo<br>empresaria                                   | Una<br>complementariedad<br>necesaria   | Papeles de Ética,<br>Economía y<br>Dirección |
| Artículo | McManus<br>Warnell, J.                                      | 28 | 2015 | EEUU      | Engaging<br>millennials for<br>ethical leadership                 | What works for<br>young<br>professionals and<br>their managers                      | Business Expert<br>Press                     |
| Artículo | Mendoza de<br>Graterol, E y                                 | 29 | 2008 | Venezuela | Liderazgo ético   | El liderazgo ético<br>en organizaciones<br>postmodernas                             | Revista de Artes y<br>Humanidades<br>UNICA   |

|          |   |    |      |          |   |   |                               |
|----------|---|----|------|----------|---|---|-------------------------------|
|          | Mendoza de Lorbes, M.                               |    |      |          |   |   |                               |
| Artículo | Moreno Carlos                                       | 30 | 2004 | España   | Claves para el Liderazgo Ético  | Liderazgo Ético   | Revista Capital Humano        |
| Artículo | Newstrom Jose                                       | 31 | 2007 | México   | Comportamiento humano en el trabajo                                   | Los neurotransmisores en el cerebro                                   | McGraw-Hill.                  |
| Artículo | Preciado, A., Monsalve, M.                          | 32 | 2008 | Colombia | El liderazgo en la gestión de la empresa informativa                  | El liderazgo en la gestión de la empresa informativa                  | Revista Ciencias Estratégicas |
| Artículo | Raineri, A.   | 33 | 2006 | Chile    | Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile    | Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chila    | Revista ABANTE                |
| Artículo | Ramos, M.   | 34 | 2010 | México   | El liderazgo ético como recurso humano renovable                      | El liderazgo ético como recurso humano renovable                      | INNOVA                        |
| Artículo | Resick, J., Hanges, J., Dickson, W., Mitchelsen, K. | 35 | 2006 | EEUU     | A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership | A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership | Journal of Business Ethics    |
| Artículo | Rodríguez Marcos                                    | 36 | 2006 | Colombia | Ética gerencial   | Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los            | Revista Universidad EAFIT     |

|          |  |    |      |           |   |   |                                   |
|----------|--|----|------|-----------|---|---|-----------------------------------|
|          |  |    |      |           |   | empleados en Colombia   |                                   |
| Artículo | Ruiz, P., Ruiz, C.,<br>Martínez, R.                                | 37 | 2011 | EEUU      | The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response             | The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response             | Journal of Business Ethics        |
| Libro    | Savater Fernando   | 38 | 2014 | España    | Ética para la Empresa   | Etica empresarial   | CoectaEditorial                   |
| Libro    | Schneider Benjamin.  | 39 | 1975 | Israel    | Organizational Climates   | An Essay', Personnel Psychology   | psycnet.apa.org                   |
| Artículo | Schminke Marshall<br>Ambrose Maureen<br>Neubaum Donald             | 40 | 2005 | EEUU      | He effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes | He effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes | Econpapers                        |
| Artículo | Simonetta, C.  | 41 | 2011 | EEUU      | Ética y liderazgo. La neutralidad no existe                                     | Ética y liderazgo. La neutralidad no existe                                     | Revista Ciencias Administrativas  |
| Artículo | Stachowicz-Stanusch Ankel  | 42 | 2011 | Argentina | “Destructive sides of Charismatic Leadership”                                   | Zarsadzania Zasobami Ludzkimi   | Institut Pracy i Spraw Socjalnych |
| Artículo | Steinbauer Robert<br>Renn Robert<br>Taylor Robert<br>Njoroge Phil. | 43 | 2013 | EEUU      | Ethical Leadership and Followers  | Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived                                | Journal of business ethics        |

|          |                                |    |      |           |  |   |                                     |
|----------|--------------------------------|----|------|-----------|--|---|-------------------------------------|
|          |                                |    |      |           |  | Accountability and Self-leadership  |                                     |
| Artículo | Toor Shamas<br>Ofori Georgeqax | 44 | 2009 | EEUU      | Ethical Leadership   | Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture | Journal of Business Ethics          |
| Artículo | Treviño Klebe                  | 45 | 2014 | EEUU      | Ethical Behavior in Organizations  | Comportamiento ético en las organizaciones  | Annual Review of Psychology         |
| Artículo | Twenge, Jeanmy                 | 46 | 2010 | EEUU      | A review of the empirical evidence on generational differences in work attitude. | A review of the empirical evidence on generational differences in work attitude.                            | Journal of Business Psychology      |
| Artículo | Victor Bart<br>Cullen John     | 47 | 1988 | EEU       | Las bases organizativas de los climas éticos de trabajo                          | climas éticos de trabajo  | Administrative Science Quarterly 33 |
| Libro    | Yukl, G.                       | 48 | 2010 | EEUU      | Leadership in Organizations  | Leadership in Organizations   | New Jersey: Prentice Hall.          |
| Artículo | Zamora, Á y<br>Poriet, Y.      | 49 | 2015 | Venezuela | Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera                              | Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera   | Venezolana de Gerencia              |

|  |  |  |  |  |                                 |                                 |  |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | venezolana del sector cervecero | venezolana del sector cervecero |  |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|---------------------------------|--|