

Liderazgo Ético en la Toma de Decisiones Administrativas: Impacto en la Cultura Organizacional y en la Satisfacción de los Empleados

*Ethical Leadership in Management Decision Making: Impact on
Organizational Culture and Employee Satisfaction*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8241796>

AUTORES: Graciela Maribel Fajardo Aguilar^{1*}

Darwin Robert Rodas Reyes²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: gfajardo@utmachala.edu.ec

Fecha de recepción: 10 / 01 / 2022

Fecha de aceptación: 20 / 03 / 2022

RESUMEN

La globalización y la actual crisis social y económica han impactado en las empresas, llevando a algunas a cerrar debido a una inadecuada gestión. El éxito ético es esencial para una organización sostenible, ya que las decisiones administrativas influyen en la dirección estratégica, la cultura organizacional y la percepción de los empleados. Los líderes éticos fundamentan los estándares de conducta en la organización y sus decisiones tienen impactos en la sociedad. Mediante la presente investigación se buscó realizar un estudio sistemático sobre el liderazgo ético en la toma de decisiones administrativas. Se hizo una búsqueda de información bibliográfica correspondiente en bases de datos indexadas como Scopus Science Direct y Scielo, las mismas que prevalecen un alto nivel de calidad a la investigación. Posteriormente, se seleccionaron seis (6) trabajos investigativos que detallan la importancia del liderazgo ético como un factor significativo en la satisfacción de los

^{1*}Universidad Técnica de Machala, gfajardo@utmachala.edu.ec 0000-0003-1152-6414

²Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, robdar_25@hotmail.com 0009-0006-2485-0589

empleados. Los resultados indican que las organizaciones pueden beneficiarse al cultivar un liderazgo que priorice los valores éticos, lo que a su vez puede contribuir a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional. Se concluye que las empresas éticas tienen ventajas competitivas y áreas distintas para lograr éxito y competitividad, con personal diverso en personalidad y valores.

Palabras clave: comportamiento ético, ética empresarial, empleados, liderazgo, liderazgo ético.

ABSTRACT

Globalization and the current social and economic crisis have impacted companies, leading some to close due to inadequate management. Ethical success is essential for a sustainable organization, as management decisions influence strategic direction, organizational culture and employee perceptions. Ethical leaders set the standards of conduct in the organization and their decisions have an impact on society. The purpose of this research was to conduct a systematic study on ethical leadership in managerial decision making. The corresponding bibliographic information was searched in indexed databases such as Scopus Science Direct and Scielo, both of which provide a high level of research quality. Subsequently, six (6) research papers detailing the importance of ethical leadership as a significant factor in employee satisfaction were selected. The results indicate that organizations can benefit from cultivating leadership that prioritizes ethical values, which in turn can contribute to greater job satisfaction and improved organizational performance. It is concluded that ethical companies have competitive advantages and distinct areas to achieve success and competitiveness, with diverse personnel in personality and values.

Keywords: ethical behavior, business ethics, employees, leadership, ethical leadership, ethical behavior, ethical leadership

INTRODUCCIÓN

La globalización y la crisis social, económica y los desafíos relacionados con el valor que enfrenta el mundo actualmente han tenido un impacto notable en las empresas. A lo largo de los años, muchas empresas se han disuelto, a menudo debido a una supervisión y gestión

inadecuadas por parte de los responsables (Pérez, 2022). Esto puede atribuirse a una mala toma de decisiones o errores técnicos. En un entorno empresarial en constante evolución, el liderazgo ético se ha convertido en un componente crucial para el éxito sostenible de las organizaciones (Correa Meneses et al., 2018).

La toma de decisiones administrativas no solo moldea la dirección estratégica de una empresa, sino que también influye en la cultura organizacional y en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo (Shakeel et al., 2019). En este contexto, el liderazgo ético emerge como un catalizador esencial que no solo guía las acciones de los líderes, sino que también establece un estándar para la conducta ética en todos los niveles de la organización (Aarons et al., 2015). Todos los días, somos testigos de la influencia de las decisiones tomadas por aquellos en roles de liderazgo en nuestra sociedad (Jerome, 2018). Ya sea directa o indirectamente, desde el gerente de una empresa hasta el presidente de una nación, sus acciones tienen impactos tanto positivos como negativos en la comunidad (Government, 2019). Casos de corrupción, prácticas nocivas para el medio ambiente, evasión de impuestos y otras acciones poco éticas desafían la conducta de numerosas organizaciones, ya sean del sector público o privado (Ordóñez et al., 2022).

En consecuencia, surge la necesidad de profundizar en el terreno del liderazgo ético. En muchos casos de la vida real, las empresas tienden a desmoronarse debido a la corrupción y al descuido de los principios éticos (Astari, 2017). Si bien se discute con frecuencia el papel de los líderes en la sociedad y su influencia en las organizaciones, es fundamental abordar su rol ético, los valores y prácticas que defienden y, en particular, las expectativas que establecen para sus seguidores, quienes los perciben como ejemplos morales (Astari, 2017). La combinación de liderazgo y ética está impulsada por las razones esbozadas por Brito (2016), afirmando que los líderes deben convertirse en faros de integridad para las partes interesadas dentro de sus organizaciones a través de decisiones y acciones éticas. Esto fomenta la confianza, la fe y el optimismo de los trabajadores dentro de las empresas. Por lo tanto, el liderazgo ético es fundamental ya que cultiva un ambiente de confianza y compromiso, no solo dentro de la organización sino también externamente entre los grupos de interés (Gallardo et al., 2023).

En esencia, la gestión adecuada del comportamiento ético construye una imagen corporativa positiva, mientras que la conducta no ética empaña tanto a la organización como a su gestión, llevándolas a la ruina (Malavé, 2017). Las organizaciones que sobresalen en los dominios éticos han logrado posicionar su estilo de liderazgo como una ventaja competitiva y distintiva (Santiago-Torner, 2023). Esto, a su vez, atrae a otras empresas hacia el liderazgo ético y las convence de la rentabilidad de la ética (Hamburger Fernández & Cortés Barrera, 2017). Las instituciones empresariales, en su estructura, comprenderán una serie de áreas distintas, todas convergentes hacia el propósito primordial de alcanzar el éxito y cultivar una competitividad elevada, lo que a su vez les permitirá asegurar una posición sobresaliente en el mercado (Pertuz, 2018). Estas áreas abarcan directivas, administrativas y de producción, y debido a esta diversidad, el personal que compone la fuerza laboral varía en términos de personalidad, actitud, formación académica y valores, entre otros factores (Almudena Gálvez Racero, 2021). Es por eso que se torna imperativo que cada institución aproveche estas diferencias en pro de maximizar el rendimiento de cada uno de sus componentes (Romaní & Jordi, 2018).

Con el transcurrir del tiempo, los métodos de capacitación y perfeccionamiento han evolucionado con enfoques diversos, adaptándose a las necesidades específicas de cada empresa según su situación en el mercado (Neira Vaque, D., Cárdenas Echeverría, H., & Balseca Villavicencio, 2018). Paralelamente, la creciente globalización ha impulsado a estas instituciones a fortalecer sus procesos ya avanzar en sus respectivos dominios a través de sistemas de monitorización variados (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Por otro lado, los administradores de empresas, en la búsqueda de los objetivos organizacionales, ya sean operativos o financieros, suelen relegar su estilo de liderazgo a un papel secundario, siempre y cuando se logren los resultados desead (Pereira, 2022). Con frecuencia se supone que existe un liderazgo apropiado cuando el desempeño es alto (Escamilla et al., 2016). Rara vez la gerencia profundiza en la investigación de los efectos colaterales de los mecanismos empleados para lograr tal rentabilidad. No obstante, la ética de los líderes y su influencia en los empleados y la sociedad han ganado importancia en los estudios de gestión (Simonetta, 2017). A través de esta investigación se pretende contribuir a una mejor comprensión del liderazgo ético ahondando en diversas teorías planteadas por

diferentes autores. Su propósito es brindar soporte y análisis conceptual, facilitando una comprensión más profunda de los criterios que siguen las organizaciones, sus líderes en la toma de decisiones y como estas afectan a sus colaboradores.

METODOLOGÍA

Es una investigación de tipo secundaria y se implementó un análisis sistemático acorde a la temática de estudio que permitan establecer un enfoque del liderazgo ético, la toma de decisiones y su impacto en la cultura y satisfacción del empleado, la metodología comprende a) Búsqueda de información, b) Estrategia de búsqueda; c) Criterios de inclusión y exclusión d) Selección de estudios; para la filtración de estudios se utiliza la metodología prisma, la cual mediante criterios específicos permite reducir el número de investigaciones para su análisis.

Estrategia de búsqueda de Literatura

Se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos académicas como a) Scopus; b) Science Direct y c) Scielo utilizando términos clave como "liderazgo ético", "satisfacción de los empleados" y "toma de decisiones". De manera continua se procedió a la utilización de operadores booleanos, de modo que se especifique los criterios de búsqueda y se profundice en las temáticas de estudios donde, se aplicó la estrategia ("ethical leadership" AND "employee satisfaction") OR ("moral leadership" AND "job satisfaction") not "salary", no obstante, se debe considerar que para cada uno de los motores de búsqueda se debe contar con la especificación del algoritmo de búsqueda.

Tabla 1

Base de datos

Bases de datos	Algoritmo de Búsqueda
Scopus	("ethical leadership" AND "employee satisfaction") OR ("moral leadership" AND "job satisfaction") not "salary" AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))
Science Direct	(ALL ("ethical leadership" AND "employee satisfaction") ALL (not "salary"))
Scielo	(liderazgo etico OR liderazgo moral) AND (toma de

decisiones y satisfaccion OR compromiso organizaional) NOT
(salario OR beneficios emocionales)

Criterios de Inclusión y Exclusión

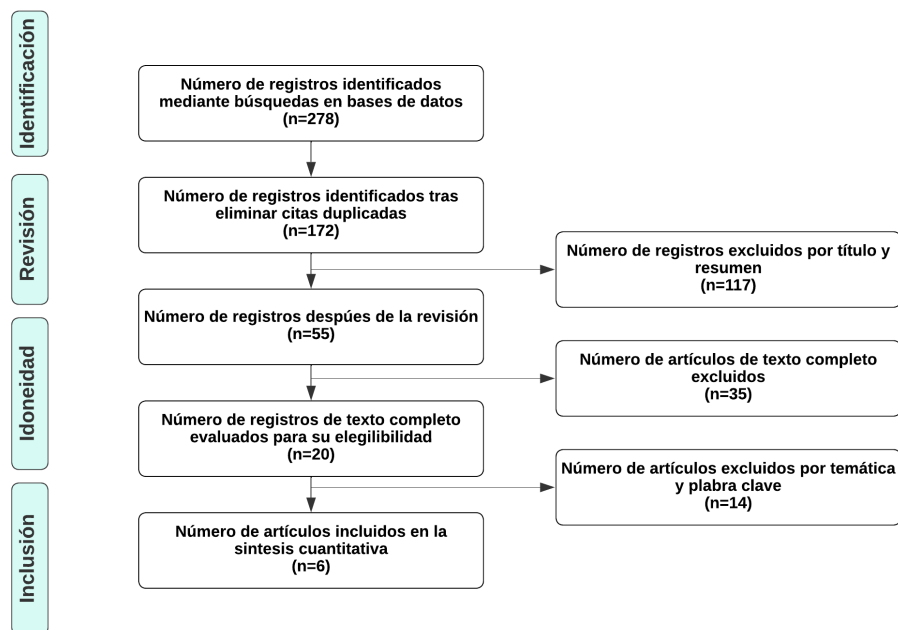
Los estudios incluidos debían centrarse en investigaciones empíricas que exploraran la relación entre el liderazgo ético y la satisfacción de los empleados. Asimismo, se incluyeron estudios publicados desde el año 2019 años para garantizar la actualidad de la evidencia y que sean artículos científicos publicados. Se excluyeron estudios no publicados, estudios que no cumplieran con los estándares de rigor metodológico y aquellos que no respondan al objetivo central de la investigación.

Extracción y Síntesis de Datos

Se extrajeron datos relevantes de cada estudio, como el diseño metodológico, sus resultados y conclusiones clave, que permitieron establecer una discusión y definir las consideraciones del estudio.

Imagen 1

Matriz Prisma



Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Tabla 2

Resultados investigativos

Autor	Tema	Metodología	Resultados	Conclusiones
Tsai Chin-Ju; Qiao Kun	A cross-cultural examination of the fit between expected and observed leadership behaviors and employee satisfaction: an empirical study of the expectations and satisfaction of Chinese employees toward the leadership behaviors of their expatriate supervisors	La investigación aplica una metodología de regresión polinomial mediante un modelo de respuesta a través de la aplicación de una encuesta a 237 empleados transnacionales que se reportaban con 40 gerentes distintos, con la finalidad de identificar los comportamientos de liderazgo esperados y el grado de satisfacción laboral.	Los resultados demuestran un alto grado de ajuste entre la persona y el supervisor con relación al liderazgo, los cuales, se asocian con el alto grado de satisfacción de los trabajadores y que dicha satisfacción incrementaba cuando los comportamientos de liderazgo observados presentaban un alto nivel.	La congruencia identificada entre líder-seguidor por los comportamientos esperados y observados demuestra un efecto significativo en la satisfacción de los empleados, considerándose un factor importante debido, a la naturaleza de la organización y su enfoque transcultural.
Nave, Francisco; Correira, Joao	Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review	El objetivo del estudio fue proporcionar una visión más actualizada sobre el liderazgo e innovación organizacional, por lo que se empleó la metodología de análisis sistemático con 144 artículos que conduzca a un modelo de investigación que analice las brechas existentes con relación a las temáticas planteadas.	Los resultados indican una preocupación por la renovación de los órganos de dirección y la falta de líderes calificados, lo que a su vez afecta la toma de decisiones de la empresa e incide directamente en las motivaciones de los colaboradores.	Se identifica a través de la documentación bibliográfica agrupada por clusters que el impacto del estilo de liderazgo ético se complementa con el entorno organizacional y que el modelo de búsqueda propuesto ayuda a los líderes en sus procesos de toma de decisiones, de igual forma se demuestra la importancia del capital humano.
Rice Darryl; Taylor, Regina; Wang Yiding; Wei Sijing; Ge Valentina	My Company Cares About My Success...I Think: Clarifying Why and When a Firm's Ethical Reputation Impacts Employees' Subjective Career Success	La metodología se basa en la teoría de las señales que permite explicar la reputación ética de la empresa y su importancia para sus colaboradores, de modo que se reduzca la brecha de investigación macro y micro.	Los resultados demuestran que los niveles altos de competencia y regulación de la industria debilitan el impacto que puede tener la reputación ética de la empresa en el equilibrio de los colaboradores en	Se logra integrar un nivel macro y micro del manejo de investigaciones, donde se identifica que la reputación ética de los supervisores y de la empresa en general incide directamente en la evaluación satisfactoria de los empleados, del mismo modo las acciones

			su vida personal y profesional a través de su liderazgo. Se discuten el alcance y las implicaciones prácticas y teóricas.	de los supervisores son de gran relevancia en el impacto de la reputación general de la empresa.
Qi Linkai; Chaudhary Naveed; Yao Kai; Mirza Farhan; Khalid Rabia	The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China	La metodología del estudio fue exploratoria transversal con una muestra de 10 universidades para recopilar datos de empujados académicos con el uso de un muestreo intencional y así poder aplicar un cuestionario a 380 empleados mediante correo electrónico	Los resultados de la investigación establecen que el comportamiento desviado, el maltrato, intimidación y falta de respeto afectan la intención de rotación de empleados, donde el liderazgo funciona como moderador en su intención de rotación, sin embargo, no incide en el maltrato y acoso del empleado.	La investigación asume que la intención de rotación del personal aumenta debido a comportamientos desviados, no obstante, se pueden superar mediante el liderazgo transformacional y ético ya que es un eje integrador en la gestión eficaz administrativa del personal.
Hendriks Mrtijn; Burger Martijn; Commandeur Harry	The influence of CEO compensation on employee engagement	La metodología implementada en el estudio fue un modelo de panel dinámico con datos de 336 empresas distribuidos en 26 países	El principal resultado determinado fue que el compromiso de los empleados se ve afectado por la compensación del CEO o su liderazgo, sin embargo, surgen efectos negativos bajo contextos específicos	Este estudio ha revelado que la relación entre la compensación del director ejecutivo y el compromiso de los empleados se ha mantenido relativamente estable a lo largo de 2006-2020, indicando una resistencia aparente a los impactos de la crisis financiera de 2007/08. No obstante, es esencial considerar las preocupaciones sobre las desigualdades económicas y el libre mercado se intensifican, el liderazgo ético se vuelve crucial para guiar futuras decisiones empresariales. Abogar por un compromiso con el bienestar social se convierte en una responsabilidad ética ineludible, con el fin de

				garantizar un crecimiento sostenible y un compromiso duradero de los empleados en los años venideros.
Woo Gon; Brymer Robert	The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance	La metodología implementada fue a través de encuestas a 30 hoteles mediante correo electrónico con la finalidad de investigar los efectos del liderazgo ético y su incidencia en la satisfacción laboral y compromiso afectivo.	El estudio demuestra que el liderazgo ético de los ejecutivos se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral de sus mandos medios, mejorando la toma de decisiones efectiva y reiterando un compromiso organizacional afectivo	Se concluye que la satisfacción laboral de los empleados incide en su compromiso organizacional, no obstante, se debe considerar que al sentirse satisfechos no necesariamente los conduce a realizar esfuerzos extra. Establece que los líderes corporativos podrían tener mayor afinidad y confianza con gerentes con comportamientos éticos, lo cual se denota en líneas abiertas de comunicación que maximiza el desempeño.

DISCUSIÓN

La evidencia empírica acumulada respalda la noción de que el liderazgo ético desempeña un papel crucial en la mejora de la satisfacción de los empleados (Pérez, 2022). Los líderes éticos actúan como modelos a seguir y establecen normas de comportamiento que influyen positivamente en el ambiente laboral (Ordóñez et al., 2022). La relación entre el liderazgo ético y la satisfacción de los empleados parece ser bidireccional, ya que empleados satisfechos también pueden ser más receptivos a los principios éticos promovidos por sus líderes (Aarons et al., 2015).

Se destaca la importancia crucial de la congruencia entre los comportamientos esperados y observados entre líderes y seguidores. Esta congruencia se traduce en un efecto significativo en la satisfacción de los empleados (Pereira, 2022). Este hallazgo concuerda con investigaciones previas que subrayan la relevancia de la autenticidad y la coherencia en el liderazgo, ya que la consistencia en las expectativas y las acciones de los líderes puede generar un ambiente laboral de confianza y transparencia (Tsai & Qiao, 2023). El hecho de

que esta congruencia tenga un impacto positivo en la satisfacción de los empleados es especialmente destacable en el contexto transcultural de la organización estudiada (Romaní & Jordi, 2018). Esto sugiere que independientemente de las diferencias culturales, la consistencia en el liderazgo puede ser un factor unificador que contribuye a la satisfacción laboral.

En contraste, Nave & João (2020), ofrece una visión más amplia de la interacción entre el estilo de liderazgo ético y el entorno organizacional. Este enfoque permite apreciar cómo el impacto del liderazgo ético no se limita únicamente al comportamiento de los líderes, sino que también se entrelaza con la configuración específica del entorno en el que se desenvuelve la organización (Shakeel et al., 2019). La complementariedad entre el liderazgo ético y el contexto organizacional resalta la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo a las condiciones particulares de cada entorno para maximizar su efectividad. La integración de niveles de manejo e impacto de la reputación ética, como lo destaca Rice, Taylor, & Ge (2023), la influencia directa de la reputación ética de los supervisores y la empresa en la evaluación satisfactoria de los empleados. Esta relación subraya la importancia de un liderazgo ético sólido en todos los niveles jerárquicos, ya que las acciones y comportamientos éticos no solo fomentan la confianza y el respeto, sino que también afectan positivamente la percepción global de la empresa (Jerome, 2018). A su vez, esta reputación ética impacta en el compromiso y satisfacción de los empleados, lo que nos lleva a conectar este hallazgo con la satisfacción laboral, compromiso organizacional y liderazgo ético.

En el liderazgo transformacional y ético para superar la intención de rotación, se resalta que el liderazgo transformacional y ético puede contrarrestar la intención de rotación del personal causada por comportamientos desviados (Qi et al., 2022). Esta relación sugiere que un liderazgo ético y orientado al desarrollo personal puede contribuir a la retención de empleados al crear un entorno de trabajo positivo y de confianza (Simonetta, 2017). A medida que profundizamos en esta idea, observamos una sinergia con la reputación ética que se puede derivar tanto, de manera interna con los colaboradores como externa con los clientes, donde los supervisores éticos no solo influyen directamente a sus subordinados, sino que también contribuyen a la reputación ética general de la empresa.

Por su parte, para Hendriks, Burger, & Commandeur (2023), se debe añadir un componente temporal a esta discusión, al indicar que la relación entre la compensación del director ejecutivo y el compromiso de los empleados ha permanecido relativamente estable a lo largo de un período que incluye la crisis financiera de 2007/08. Esto nos lleva a reflexionar sobre cómo el liderazgo ético puede proporcionar cierta resistencia a las turbulencias económicas y contribuir a una estabilidad en el compromiso de los empleados (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Además, este resultado enfatiza la necesidad de liderazgo ético en momentos de cambio y desafíos, lo que también se relaciona con la discusión sobre la intención de rotación y el liderazgo transformacional.

Finalmente, se establece que la satisfacción laboral no siempre se traduce en esfuerzos extra por parte de los empleados, lo que nos lleva a cuestionar cómo factores adicionales, como el liderazgo ético, pueden influir en la motivación y el compromiso más allá de la satisfacción (Kim & Brymer, 2011). Es aquí donde se establece un vínculo con el liderazgo transformacional y ético, ya que el liderazgo ético, al promover una cultura organizacional sólida y valores compartidos, puede ser uno de esos factores que estimulen el compromiso más allá de la satisfacción superficial (Malavé, 2017).

La evaluación bibliográfica revela que no son compartimentos aislados de conocimiento, sino componentes interconectados que revelan cómo el liderazgo ético puede ser un factor crítico en la gestión de recursos humanos y en la conducción exitosa de las organizaciones (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). La ética y la reputación no solo influyen en la satisfacción y compromiso de los empleados, sino que también pueden contrarrestar la intención de rotación, proporcionar resistencia a crisis económicas y desafíos, y maximizar el desempeño a través de una comunicación abierta y una afinidad entre líderes y gerentes éticos.

CONCLUSIONES

Este análisis sistemático resalta la importancia del liderazgo ético como un factor significativo en la satisfacción de los empleados. Los resultados sugieren que las organizaciones pueden beneficiarse al cultivar un liderazgo que priorice los valores éticos, lo que a su vez puede contribuir a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño

organizacional. Futuras investigaciones podrían explorar en mayor profundidad los mecanismos subyacentes que vinculan el liderazgo ético con la satisfacción de los empleados y examinar cómo diversos contextos organizacionales pueden modular esta relación.

La conexión entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, aunque compleja, resalta cómo el liderazgo ético agrega un matiz adicional a esta dinámica. A través de líderes éticos, se fomenta una comunicación abierta y una relación de confianza que trasciende la mera satisfacción, dando lugar a un compromiso más profundo y a esfuerzos excepcionales por parte de los empleados. Esta conclusión nos insta a considerar al liderazgo ético como un cimiento fundamental en la construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional robusta y en la consecución de resultados positivos tanto para los individuos como para la empresa en su conjunto.

Se denota la importancia de cultivar líderes éticos, sino que también enfatizan la responsabilidad ética ineludible de las organizaciones en la construcción de un compromiso duradero de los empleados. Las conclusiones extraídas de esta discusión refuerzan la noción de que el liderazgo ético no es simplemente un accesorio deseable, sino un elemento central que moldea el presente y el futuro de las empresas, guiándolas hacia un crecimiento sostenible, una cultura positiva y una contribución significativa a la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Fahrenak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>
- Almudena Gálvez Racero. (2021). Efecto del liderazgo ético y del liderazgo transformacional en el estrés laboral. *Universidad de Jaén*, 1–31. https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/17811/1/Gálvez_Racero_Almudena_TFG_Psicología - Almudena Galvez Racero.pdf

- Astari, A. (2017). *LIDERAZGO ETICO COMO UNA COAYUDA PARA COMBATIR LA CORRUPCION EMPRESARIAL*. 1–14.
- Brito, J. G. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41–48. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11>
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. del P., & Pantoja Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57–82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Escamilla, S., Saur- Amaral, I., & Revilla M.A. (2016). *UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA. TESIS DOCTORA La Relación entre el Liderazgo Ético y el Work Engagement: el Efecto Moderador del Clima Ético Organizacional*.
- Gallardo, Y., Serna-Tuya, A. S. de la, Soto, A., & Hernández, G. (2023). Enseñanza de la ética empresarial: experiencia de innovación para promover el liderazgo. *Formación Universitaria*, 16(3), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000300001>
- Government, R. (2019). *Ciencia y Desarrollo*. 22(1), 81–92.
- Hamburger Fernández, A. A., & Cortés Barrera, J. E. (2017). *Liderazgo ético corporativo*. [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7760/1/Libro_Liderazgo etico corporativo_2017.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7760/1/Libro_Liderazgo_etico_corporativo_2017.pdf)
- Hendriks, M., Burger, M., & Commandeur, H. (2023). The influence of CEO compensation on employee engagement. *Review of Managerial Science*, 17(2), 607–633. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00538-4>
- Jerome, I. (2018). An investigation on the nexus between leadership style and job satisfaction of library staffin private university libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2018(February).
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based

- Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Malavé, J. (2017). *Ética En La Gerencia: Un Enfoque Conductual*.
- Nave, F. J., & João, C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Neira Vaque, D., Cárdenas Echeverría, H., & Balseca Villavicencio, N. (2018). *Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo*. 331–335.
- Ordóñez, C. A. S., Gaibor, A. O. N., & Mera, J. E. S. (2022). Dialogical Ethical Leadership Management Tools: An Organizational Development Opportunity for Productive Efficiency. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39(Especial), 440–454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>
- Pereira, D. T. y G. (2022). *democracia y liderazgos públicos Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL*. 21, 57.
- Pérez, L. B. (2022). *Universidad del Azuay Facultad de Ciencias de la Administración Carrera de Administración de Empresas RESPONSABILIDAD SOCIAL , RSE EN LAS Trabajo de graduación previo a la obtención del grado en Licenciada en Administración de Empresas Autores : Director*. 29.
- Pertuz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 20(2), 377–400. <https://doi.org/10.36390/telos202.08>
- Qi, L., Chaudhary, N. I., Yao, K., Mirza, F., & Khalid, R. (2022). The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1005055>
- Rice, D. B., Taylor, R. M., & Ge, V. (2023). My Company Cares About My Success...I Think : Clarifying Why and When A Firm's Ethical Reputation Impacts Employees' Subjective Career Success. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 159–177. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05143-9>

- Romaní, R., & Jordi. (2018). Una nueva concepción de escuela y aprendizaje, para una mayor equidad. *Rexe. Revista de Estudios y Experiencias e Educación*, 2.
- Santiago-Torner, C. (2023). Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano. El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 12(1). https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613–624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
- Simonetta, C. D. (2017). Ética Y Liderazgo. La Neutralidad No Existe. *Ciencias Administrativas*, 10, 55–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006>
- Tsai, C. J., & Qiao, K. (2023). A cross-cultural examination of the fit between expected and observed leadership behaviors and employee satisfaction: an empirical study of the expectations and satisfaction of Chinese employees toward the leadership behaviors of their expatriate supervisors. *International Studies of Management and Organization*, 53(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2174924>