

## LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Personal

**Francisco Javier Valdez Alejandro**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
fvaldez@fca.unam.mx

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

| Ciudad de México



## LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES

### Resumen

En un contexto en donde aumentan los abusos y las conductas inmorales tanto en la sociedad en su conjunto como en las organizaciones en lo particular, emerge la necesidad de recurrir al liderazgo ético como una alternativa para disminuirlas. Es necesario retomar los temas de la ética, la moral, el comportamiento y las emociones para entender cómo se relacionan y de qué forma contribuyen a la aparición de un liderazgo ético en las organizaciones. El objetivo de esta ponencia es revisar, a través de una investigación documental, la definición, los conceptos, componentes y efectos del liderazgo ético en las organizaciones, así como analizar su relación con las emociones y el comportamiento moral, para contribuir de esta forma al conocimiento del estado del arte.

**Palabras clave:** liderazgo ético, ética y moral, emoción moral y comportamiento moral.

### Introducción

Los escándalos sobre la corrupción que derivaron en la quiebra de empresas como Enron, Lehman Brothers y Washington Mutual en los Estados Unidos, precipitaron el colapso del sistema financiero global. Los escándalos sobre corrupción también abarcan al continente europeo y al continente asiático, convirtiéndose en un problema mundial, que ha alcanzado a la esfera política, económica, académica, deportiva y religiosa. Las organizaciones no han escapado a los efectos de la descomposición social lo cual ha facilitado que surja un nuevo tema de estudio denominado "liderazgo ético en las organizaciones" en donde participan diferentes autores que, retomando los fundamentos de la ética propuestos por varios filósofos, entre los que destacan Aristóteles y Platón, discuten la importancia de introducir los principios éticos y morales en las organizaciones. La importancia de incursionar en este campo de estudio descansa en la pregunta: ¿qué es bueno, correcto y justo para las personas y para los grupos?





Ante dichos cuestionamientos nos enfrentamos a muchas contradicciones entre lo que la teoría propone y el uso práctico que se le da a la ética, uno de los problemas reside en que, al integrarse a las organizaciones, algunas personas que se perciben a sí mismas como éticas se corrompen cuando se someten a las exigencias inmorales de las organizaciones. Para disminuir la carga emocional que experimentan ante su propia conducta inmoral, racionalizan su comportamiento justificando que actúan en función de la defensa de los intereses de la empresa.

Las organizaciones también sufren las consecuencias de la corrupción al enfrentar altas pérdidas económicas derivadas del comportamiento inmoral de sus empleados. En los niveles nacional y mundial, los gobiernos experimentan pérdidas multimillonarias tan solo como resultado de la evasión de los impuestos, los robos de tecnología, el nepotismo y el fraude económico.

Diversos autores proponen el uso del liderazgo ético como una alternativa para disminuir los efectos nocivos de la inmoralidad, la corrupción y el abuso. El liderazgo ético incluye “entre otras cosas” tratar a los demás dignamente, respetar sus derechos y usar el poder en formas socialmente responsables. Para conocer los avances en el tema, se presentan diversos estudios e investigaciones relacionadas con este campo de conocimiento.

### El liderazgo ético

El incremento que se ha dado en los últimos años en los estudios sobre el liderazgo ético se ha abordado por Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, y Hu en una investigación realizada por la Universidad de Durham en 2014. La investigación se enfoca a un análisis del contenido de las publicaciones de diversos *journal* y revistas científicas relacionadas con el liderazgo ético; se encontró que esta categoría temática enfatiza los estudios en subtemas como: las conductas altruistas, las conductas morales, el desarrollo de una orientación ética hacia el liderazgo, la importancia de la aproximación ética al liderazgo, las consecuencias del liderazgo ético y cómo puede ser promovido. Estas investigaciones se realizaron en un momento en que el liderazgo ético ya no era considerado como un campo emergente o de reciente



creación para la investigación, de tal forma, que se posicionó como un campo de estudio destacado entre las investigaciones sobre el liderazgo. (Dinh, 2014, págs. 36-62)



Para continuar con esta revisión, el tema se abordará iniciando con la definición del liderazgo ético, enunciando sus características, para después mencionar lo que se considera como un comportamiento ético y finalizar presentando el concepto de las emociones éticas como la base de dicho comportamiento.

La definición más aceptada en la literatura sobre el liderazgo ético lo señala como “la demostración de una conducta apropiada y normativa tanto en las acciones personales como en las conductas interpersonales, así como la promoción de esas conductas hacia los subordinados, mediante una comunicación recíproca, el reforzamiento mediante premios y castigos y la toma de decisiones en conjunto” (Treviño, 2000, págs. 128-142). En esta definición podemos ver la importancia que tiene la conducta ética del líder para la identificación positiva del subordinado y para la promoción de conductas éticas, puesto que el líder influye positivamente en sus subordinados a través de acciones personales que causan admiración y que el subordinado quiere imitar, pues son positivas para la comunidad en que se desempeña y difieren de aquellas conductas dañinas que solo buscan el beneficio personal y egoísta. Cuando un líder muestra conductas éticas y usa los premios y castigos para reforzar la conducta del trabajador, los empleados se encuentran menos propensos a mostrar conductas inmorales y a conflictuarse con otros compañeros de trabajo. En la promoción de conductas éticas en las organizaciones destaca la labor de recursos humanos en cuanto a la búsqueda de la integridad y excelencia moral<sup>1</sup> por medio de la selección de ejecutivos y la formación en valores para incrementar las conductas éticas y fomentar ambientes de trabajo armoniosos y productivos. (Mayer, 2012, págs. 151-171)

Profundizando en el tema, Bass y Steidlmeier encontraron que el liderazgo ético descansa en tres pilares: 1. el carácter moral del líder; 2.



---

<sup>1</sup> La diferencia entre ética y moral ha sido objeto de estudio de diferentes filósofos a lo largo de la historia de la filosofía, la diferencia fundamental radica en que la moral se refiere al conjunto de *normas y principios* que se basan en *la cultura y las costumbres* de determinado grupo social. Por otro lado, la ética es el *estudio y reflexión sobre la moral*, lo que permite que un individuo pueda discernir entre lo que está bien y lo que está mal.



la legitimidad ética de los valores insertos en la visión del líder y los programas que los subordinados rechazan o aceptan; y 3. la moralidad en los procesos de la elección ética y las acciones que tanto de líderes como subordinados toman para alcanzar las metas colectivas. Estos aspectos favorecen la aparición de un liderazgo ético y son contrarios al liderazgo destructivo caracterizado por conductas de maquiavelismo, narcisismo y psicopatía, pero también es necesario en la búsqueda de lo que es ético y moral capturar la esencia de lo que es el bien/el mal, lo bueno/lo malo, lo correcto/lo incorrecto, lo que se debe/lo que no se debe hacer, asuntos en los que mucho pueden aportar filósofos pertenecientes a la tradición judeocristiana como Santo Tomas de Aquino. (Bass, 1999, págs. 181-217)

Otra definición del líder ético la proponen Resick, Hargis, Shao y Dust: “Los líderes éticos son personas que actúan moralmente tanto a nivel a personal como laboral, usan su autoridad para representar los mejores intereses de los empleados y de la organización, constituyen un ejemplo personal y profesional de la conducta ética apropiada y administran bajo principios éticos de responsabilidad”. Mediante sus estudios confirman que empleados que trabajan para líderes éticos, desarrollan juicios morales que les permiten distinguir entre la equidad, la conducta prosocial, las conductas antisociales y desviadas. Estos autores consideran que los juicios morales son *mecanismos psicológicos* a través de los cuales los empleados regulan su propia conducta, evitando las conductas inmorales y favoreciendo la aparición de las conductas morales. (Resick., 2013, pág. 953)

Del campo de la psicología Kalshoven, Den Hartog y De Hoog retoman el modelo de personalidad conocido como *Los cinco grandes*<sup>2</sup> para medir su relación con el liderazgo ético, de los cinco factores analizan especialmente el de *neurosis* para definir las conductas que hacen más eficiente este tipo de liderazgo. Encontraron que la neurosis es una conducta caracterizada por *ansiedad, inestabilidad, estrés e impulsividad*; conductas que en general son indeseables para un líder. Los líderes que marcan un alto rango de neurosis son ansiosos, depresivos, estresados y malhumorados, muestran una baja autoestima y eficacia, lo que los aparta de ser considerados como modelo de conducta. Las dimensiones

<sup>2</sup> El modelo de personalidad conocido como *Big Five* o *Los cinco grandes* mide las dimensiones: apertura a la experiencia, escrupulosidad, extroversión, amabilidad y neurosis. Es considerado como un método consistente y confiable para medir la personalidad y se reconoce, como válido para estudios transculturales.





de extroversión, amabilidad y escrupulosidad y las facetas de altruismo, credibilidad y moralidad son las conductas más deseables en el liderazgo ético. Reconocen que las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y desarrollo pertenecientes al área de recursos humanos dentro de las organizaciones son fundamentales para incrementar y fortalecer que se dé un liderazgo ético en las organizaciones. (Kalshoven, 2011, págs. 349-366)

Para que el liderazgo sea considerado ético, Ciulla afirma que es necesario que se establezcan acuerdos mutuos basados en la justicia y en la búsqueda de la satisfacción de los intereses tanto del líder como del subordinado; *justicia, libertad y equidad* son valores que deben prevalecer en estas interacciones. Las aportaciones filosóficas que rodean al liderazgo ético deben ser estudiadas más ampliamente para favorecer el fortalecimiento de este campo de estudio, definir los elementos éticos que pueden ser aplicados al liderazgo y que permiten elegir a personas capaces de adquirir las responsabilidades de un líder y que nos pueden ayudar a comprender los fundamentos del liderazgo. Fortalecer el estudio del liderazgo ético reconociendo e integrando las aportaciones del campo de la psicología, la administración, la ciencia política y la filosofía. (Ciulla, 1995, págs. 5-28)

A los valores de justicia, libertad y equidad, De Hoogh y Den Hartog, añaden la autoconciencia y el autojuicio que le permiten al líder anticipar las consecuencias positivas o negativas de sus decisiones, un elemento que ellos añaden y que pocos autores tocan y es el de la *responsabilidad social* que consideran íntimamente ligada con el liderazgo ético. La responsabilidad social para estos autores se basa en estándares morales y legales, de obligación interna, de cuidado de los demás, de conciencia de las consecuencias y de autojuicio, conductas que consideran opuestas al liderazgo destructivo caracterizado por conductas dominantes, controladoras y vengativas. (De Hoogh, 2008, págs. 297-311)

El papel de la *justicia* es muy importante en el ejercicio de un liderazgo ético, al igual que el rol mediático que tiene la *confianza* de los subordinados en la organización. Para demostrarlo, Xu, Loi y Ngo investigaron el comportamiento del líder ético y entre sus resultados mencionan que al ejecutar decisiones justas la confianza en la organización actúa como mediador en las relaciones entre la percepción



de una conducta ética del líder y los dos tipos de justicia organizacional; la justicia procedimental y la justicia distributiva. Un sistema de castigos y recompensas equitativo puede contribuir al incremento de la confianza en el líder y en las organizaciones. (Xu, 2016, págs. 493-504)



Cómo influye un líder ético sobre sus subordinados es otro tema que se aborda en los estudios sobre el liderazgo ético, para explicarlo, Bonner, Greenbaum, y Mayer retoman la *Teoría sobre el aprendizaje social*<sup>3</sup> de Bandura y derivado de ello proponen un modelo en el que identifican ocho mecanismos que involucran la falta de moral: *la justificación moral, el eufemismo, la comparación ventajosa, el desplazamiento de la responsabilidad, la difusión de la responsabilidad, la distorsión de las consecuencias, la deshumanización y la atribución de culpas*. El modelo brinda información sobre la forma en que las personas racionalizan sus conductas inmorales e injustas, disminuyendo la *disonancia cognitiva* que les genera la diferencia entre sus valores morales y su conducta poco ética. La importancia que tiene el *modelado* o aprendizaje por observación les permite afirmar que “la conducta ética del líder influye positivamente disminuyendo la conducta inmoral del subordinado”. (Bonner, 2016, págs. 731-742)



Abundando sobre la afirmación de que el comportamiento del líder influye en las decisiones éticas de los subordinados, estableciendo una identidad moral en consonancia con la del líder, Sharif afirma que en esto radica la importancia del líder ya que en el actuar diario integran la ética y la moral en el trabajo tomando decisiones que se traducen, mediante el aprendizaje modelado en las decisiones que a su vez tomarán sus subordinados. La identidad moral del empleado se ve afectada por tres variables que son: *el género, la cultura y la infraestructura organizacional*, todas ellas afectan el proceso de toma de decisiones morales. (Sharif, 2014, págs. 1-59)



Una pregunta importante surge al abordar este tema: ¿La moral está relacionada con la cultura y los valores predominantes en la sociedad?



<sup>3</sup> La *Teoría del aprendizaje social* desarrollada por Bandura es utilizada frecuentemente como base para explicar los antecedentes y avances en el liderazgo ético. Esta teoría se enfoca en la comprensión de las características individuales del líder y las características situacionales relacionadas con las percepciones de los subordinados sobre el líder. Según esta teoría para que un líder sea percibido como un líder ético por sus seguidores debe exhibir un rol virtuoso y confiable; esta teoría también aporta datos sobre cómo y cuándo el líder ético influye en sus seguidores y expone la idea de que los individuos aprenden mediante el *modelado*, observando y repitiendo las actitudes, valores y comportamiento de modelos virtuosos y confiables. (Bandura, 1977, pág. 17)



Resick, Hanges, Dickson y Mitchelson responden mediante un estudio transcultural realizado con el fin de determinar cuáles son los componentes del liderazgo ético comunes entre diferentes culturas y establecen cuatro categorías: *carácter/integridad*, *altruismo*, *motivación colectiva* y *estimulación*. Entre dichas categorías sobresale la de *carácter/integridad* para las culturas nórdicas, especialmente de Suecia y Finlandia que continuamente han sido catalogadas entre los países con los más bajos niveles de corrupción por el *Índice de percepción de transparencia y corrupción internacional*. La dimensión de *motivación colectiva* destaca en los países latinoamericanos y abarca aspectos como comunicación, trabajo en equipo y motivación a los subordinados, lo cual puede estar relacionado con la afirmación de que los países latinoamericanos culturalmente son más abiertos en la expresión de sus emociones. Finalizaron su estudio afirmando que la prosperidad y el desarrollo de una sociedad está íntimamente relacionada con la ética de los líderes y tanto los ciudadanos como los empleados deben cuidar y demandar más virtudes morales en sus líderes. (Resick, 2006, págs. 345-359)

Entre las aportaciones sobre el liderazgo ético externas a la cultura occidental, destacan las de Ikujiro Nonaka un académico japonés que ha sido considerado como uno de los principales contribuyentes al conocimiento teórico y práctico en las organizaciones en temas como la ética y el liderazgo, este autor combina en su teoría la virtud de la *phronesis*<sup>4</sup> tomado de la tradición filosófica clásica occidental, con el concepto japonés del aprendizaje basado en el contexto (Ba) como alternativa para creación de conocimiento basado en las habilidades de un liderazgo “fronético”. Nonaka interpreta la idea de *phronesis* como un tipo especial de conocimiento tácito que permite tomar decisiones prudentes y tomar una acción apropiada para cada situación que se le presente al líder y afirma que en un ambiente en donde el cambio es una constante, es necesario ejercer la habilidad práctica al hacer juicios de valor para cada situación en particular. Esta habilidad es esencial para las decisiones del líder, ya que le permite tomar decisiones éticas de



<sup>4</sup> El término *phronesis* fue propuesto por Aristóteles y generalmente se traduce como prudencia, sabiduría práctica y racionalidad práctica. La justicia, la fortaleza, y la templanza acompañan a la prudencia como las cuatro virtudes cardinales que juntas perfeccionan a la voluntad; los líderes perfeccionan a través de ellas la magnanimidad y el coraje, la confianza y la resiliencia. La prudencia contribuye a elevar el comportamiento ético en las organizaciones ya que favorece el diálogo y la razón que determina las acciones que deben tomarse para el bien común, en un ambiente en donde las conductas amorales parecen ser una constante en las organizaciones. (Scalzo, 2018, pág. 20)

acuerdo con las circunstancias que se le presentan, recurriendo al conocimiento adquirido con base en su experiencia y al entrenamiento que reciba de la organización, ya que las organizaciones contribuyen al conocimiento de sus líderes cuando les proveen de oportunidades de entrenamiento y conocimiento práctico para la resolución de los problemas. (Scalzo, 2018, págs. 19-41)



Para Nonaka el “líder fronético” presenta seis características: *juzga lo que es bueno; capta la esencia de las cosas; crea contextos compartidos; comunica la esencia de las cosas; ejerce su fuerza política; y respalda la sabiduría práctica de los demás.* (Nonaka, 2011, págs. 1-11)

La importancia del tema en las culturas orientales se refleja en otro estudio sobre la influencia del liderazgo ético en las conductas morales de los subordinados, realizado en la escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Finanzas y Economía de Guiyang en China. Zhang, Zhou y Mao encontraron que las conductas éticas del líder impactan positivamente en las acciones morales del subordinado, dichas conductas éticas consisten en *actuar con honestidad, justicia y cuidado hacia los demás, premiar la conducta moral, fomentar la participación de los subordinados en las decisiones trascendentales para la organización, ayudar a los integrantes del grupo de trabajo, elevar la autoestima, la gratitud y la admiración;* dichas conductas influyen positivamente en la autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol tanto del líder como del subordinado (Zhang, 2018, págs. 2-11).

La conducta ética del líder puede ser catalogada en función de su intensidad moral; para explicar esta afirmación Jones recurre a seis componentes: 1. *magnitud de las consecuencias*, entendida como la suma de los daños o beneficios que recibe la persona; 2. *consenso social*, lo que un grupo particular define como acto perverso; 3. *probabilidad de sus efectos*, es la probabilidad de que un acto benigno o perverso surta efecto; 4. *inmediatez temporal*, se refiere al tiempo que pasa en que el acto presente consecuencias; 5. *proximidad*, entendida como la cercanía del agente moral con el sujeto que recibe el daño o el beneficio; y por último 6. *la concentración de sus efectos*, que se presenta en función del número de personas afectadas por la magnitud del daño o beneficio. El acto moral se presenta primero como un problema que requiere una toma de decisiones e incluye un componente moral, el cual puede ser analizado en función de su intensidad. Para que la decisión moral inicie es



necesario que el sujeto reconozca el asunto moral involucrado y la forma en que sus decisiones afectarán y tendrán consecuencias sobre otras personas; es decir, debe reconocerse como un *agente moral*. (Jones, 1991, págs. 366-395)



La falta de identificación de los líderes como agentes morales ha conducido a la creciente desconexión entre la optimización de la productividad y las prácticas éticas en las organizaciones y han convertido a las prácticas no éticas en prácticas normativas, por lo que los escándalos que se han divulgado en los últimos años solo constituyen la punta del iceberg de la inmoralidad en las organizaciones. Las conductas poco éticas se incrementan cuando la eficiencia se asume como enemiga del liderazgo ético, pues los altos estándares y exigencias que establecen las organizaciones en cuanto a la maximización de las utilidades favorece que líderes y subordinados recurran a prácticas inmorales para cumplir con los estándares establecidos. (Halbusi H. W., 2019, págs. 1-20)

Por el contrario, en su estudio sobre el papel de las organizaciones en las decisiones morales de sus líderes y como parte de un discurso más amplio en el tema de la moral y la ética organizacional, Lindebaum, Geddes y Gabriel contradicen la afirmación de que la organización y la burocracia<sup>5</sup> son enemigos de la moralidad; estos autores afirman que por el contrario las organizaciones pueden ser defensoras y actuar protegiendo a los individuos del nepotismo, la discriminación y la persecución. (Lindebaum, 2017, págs. 645-647)

Para Eisenbeiss y Knippenberg los elementos morales del liderazgo ético son: una conducta de respeto a las normas basada en un conjunto de acciones que incluyen tanto los premios como las sanciones, la justicia, la honestidad y una conducta orientada hacia las personas. Para estos autores una dificultad de aplicar el liderazgo ético en las

---

<sup>5</sup> En los estudios sobre *La Modernidad y el Holocausto*, Zygmunt Bauman interpreta el barbarismo y brutalidad ejercida sobre el pueblo judío y argumenta que la ética de la burocracia instaura un sentido sin precedentes de indiferencia hacia el bienestar y el sufrimiento del ser humano basado en seguir las órdenes, sin conciencia moral de los actos y del daño ocasionado. (Bauman, 1989, págs. 233-234)

Antes que Bauman, Hanna Arendt advirtió en su libro *Los juicios de Eichmann en Jerusalén*, sobre el daño que había hecho la burocracia a la humanidad, pues Eichmann argumentó durante su juicio y en su defensa, que él solo seguía las ordenes de sus superiores y de su partido, convirtiendo el holocausto en una burocracia perfecta representada en una máquina de excepcional eficiencia industrial y administrativa, pero con el exterminio como uno de los fines más inmorales que ha visto la humanidad. (Arendt, 1963, págs. 1-182)





organizaciones consiste en las emociones y la moral de los subordinados que pueden afectar negativamente su percepción sobre este tipo de liderazgo, entre ellas mencionan *el disgusto, la vergüenza, el coraje, la pena y la culpa*. Estos estudios enfocan la atención en el papel tan importante que tienen los valores y las emociones de los subordinados en la percepción y el éxito que pueda tener un liderazgo ético, pues si la percepción de un subordinado se ve alterada por sus propias limitaciones y problemas, el liderazgo ético no será tan eficaz para estos subordinados como para aquellos que son más receptivos al modelo de conducta ética del líder (Eisenbeiss, 2015, págs. 182-195).

Abundando sobre la influencia del subordinado en el líder, Ciulla menciona que la moralidad del empleado también influye en la moralidad del líder, para ejemplificar esto retoma la frase “los pueblos tienen los gobiernos que se merecen”<sup>6</sup>, afirma que “los subordinados tienen a los líderes que se merecen” y se pregunta que si es posible ser un “buen” líder incluyendo a la eficiencia y a la moralidad, pues a menudo encontramos líderes que son eficientes pero con muy baja moralidad, o líderes abiertamente morales, pero que no pueden cumplir con las metas de las organizaciones. En el nivel político, toma como ejemplo a Jimmy Carter considerado como un líder moral, pero poco eficiente y menciona a Hitler como un líder eficiente, pero inmoral en sus pretensiones. Esta tensión entre la ética y la eficiencia está presente en la mayor parte de la literatura sobre el liderazgo ético en las organizaciones. (Ciulla, 2003, págs. 3-10)

Las investigaciones de Treviño, Hartman y Brown van más allá al afirmar que para ser un líder ético es primero necesario ser una persona ética ya que el liderazgo ético descansa en principios de *compromiso, credibilidad e interacción*, mediante un trato digno y de respeto. Los líderes éticos transmiten sus experiencias sobre lo correcto y lo incorrecto, sobre sus éxitos y sus fracasos, sin embargo, no se puede ser un líder ético si la conducta moral personal está en cuestionamiento. La moral del líder se transmite mediante sus actos, comunicando lo que espera en cuanto a conducta ética y valores de los subordinados, ejerciendo un sistema de castigos y de recompensas, que premia la conducta moral y castiga la conducta inmoral. Para estos autores la *congruencia* es fundamental, pues un líder que no predica con el ejemplo

<sup>6</sup> Frase acuñada en el siglo XVIII por el conde italiano José de Maistre, erróneamente atribuida a Maquiavelo.



y exige comportamientos éticos de sus subordinados, que el mismo no es capaz de mostrar, es un *líder hipócrita* que obtendrá empleados cínicos y desconfiados, lo cual es peor que no utilizar ningún discurso ético. (Treviño, 2000, págs. 128-142)



Para contrarrestar la conducta hipócrita del líder, Avolio y Gardner mencionan que es necesario ejercer un liderazgo transformacional, carismático, espiritual y especialmente un liderazgo ético para ser lo que ellos denominan un *líder auténtico*, que contrario al líder hipócrita ejerce los valores de: *justicia social, equidad, benevolencia, honestidad, lealtad, responsabilidad, gratitud, aprecio y compromiso con los demás.* (Avolio, 2005, págs. 315-338)

Fomentar un liderazgo ético no solo depende del comportamiento ético del líder y del subordinado, Halbusi encontró que el papel que juega la organización es fundamental, pues un clima organizacional ético, compuesto por el establecimiento de un sistema de valores y un código de ética organizacional<sup>7</sup>, facilitará la aparición de conductas que deberán ser fortalecidas por un sistema de castigos y de recompensas. Un clima organizacional ético refleja la normativa en los valores y creencias sobre los asuntos morales que deben ser compartidos por todos los empleados de la organización y debe ser estrictamente vigilado por sus líderes. (Halbusi, 2021, págs. 1-24)

La influencia del liderazgo ético no afecta solamente al subordinado o a las organizaciones, sino que está relacionado con un incremento en el nivel de satisfacción en la vida en general ya que impacta de manera positiva el bienestar y las dinámicas de interacción familiar. Aunque esta afirmación se deriva de un estudio realizado en empleados y supervisores de empresas chinas, el papel moderador de la familia como soporte de la conducta del individuo está ampliamente respaldado en estudios sobre la interdependencia entre los diferentes subsistemas que rodean al individuo. (Zhang, 2016, págs. 1085-1097)

En otros estudios sobre el efecto del liderazgo ético en el bienestar de los subordinados realizados a una población docente, se encontró que el ejercicio de un liderazgo inmoral y destructivo influye en el incremento

---

<sup>7</sup> La *no-discriminación* es un ejemplo de los principios y valores que deben formar parte del código moral del departamento de recursos humanos.



del síndrome de *burnout*<sup>8</sup> en el empleado. Se demostró que el personal docente está entre los grupos de riesgo más susceptibles de experimentar este síndrome y que el estilo de liderazgo puede incrementarlo, ya que influye en la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, afectando las actitudes, creencias e incluso la salud mental y organizacional en las escuelas. En el caso del personal docente, el síndrome se expresa a nivel físico y emocional como un desgaste exhaustivo que lleva a un estado de infelicidad y apatía que ocasiona pérdida de interés y disminuye la eficiencia de la autoridad del líder. Según las investigaciones, el *burnout* especialmente en los docentes es contagioso y corrompe el sistema educacional a través de la insatisfacción laboral y el negativismo y se expande como un virus mortal que termina destruyendo todo el sistema educativo. (Eslamieh, 2016, págs. 380-392)

Es imperante fomentar un estilo de liderazgo ético en las organizaciones, pues las condiciones que los individuos y las instituciones afrontan desgastan los cimientos morales de la sociedad y repercuten en el trato injusto y abusivo hacia los empleados, la necesidad de un liderazgo ético se refleja en la creciente y abundante información que se ha desarrollado en los últimos años sobre el tema. La información mencionada en este apartado destaca el papel que tiene la conducta ética del líder sobre los empleados quienes siguen el modelo del líder y lo adoptan y replican en sus propias conductas al adoptar los valores de justicia, libertad y equidad, en oposición a las conductas inmorales e injustas que devienen en ambientes laborales nocivos y perniciosos.

Las investigaciones abordadas dan cuenta de la creciente necesidad de promover el liderazgo ético en las organizaciones, cada año este campo de estudios se ve enriquecido por nuevas investigaciones que buscan demostrar su eficacia, las ventajas y las desventajas de su puesta en práctica. Definir el término, sus componentes y aclarar las diferencias entre lo que para los autores significa moral, ética, comportamiento y emoción es tarea fundamental para evitar la confusión en la terminología que rodea a nuestras disciplinas.

---

<sup>8</sup> El síndrome de *burnout* se presenta como resultado de varios factores entre los que se encuentran el tipo de trabajo, conflictos, confusión en los roles, presión excesiva, ausencia de apoyo, cambios organizacionales y horarios excesivos de trabajo. (Fletcher, 2001, págs. 324-331)

## Conducta, emociones morales y liderazgo ético

Comprender las conductas éticas es fundamental para entender el comportamiento de los perpetradores de abuso que son incapaces de sentir vergüenza o culpa ante la humillación y discriminación que ejercen hacia los demás en el lugar de trabajo y en la base de las conductas éticas están las emociones<sup>9</sup>, un tema que fue abordado inicialmente por el campo de la filosofía y que también muestra importantes aproximaciones en el campo de la psicología. La perspectiva psicológica incluye una visión psicoanalítica que aborda los mecanismos de defensa que surgen en el inconsciente y se relacionan con altos estándares de conducta moral o inmoral, los conflictos que se presentan entre los impulsos morales y las potencialmente dañinas emociones antisociales como pueden ser la *envidia*, la *codicia* y la *agresión* que producen ansiedad en el individuo. Entre los mecanismos de defensa involucrados se encuentra la *proyección*, la *negación*, la *represión*, la *racionalización* y la *idealización*, todos producen en el individuo una distorsión del sentido de la realidad y pueden llevar a la aparición de conductas inmorales. Los modelos fundamentales para contrarrestar la ceguera moral que producen dichas emociones incluyen la *evitación*, la *regulación*, el *control* y la *protección* contra las emociones inmorales. La ceguera moral está marcada por la ignorancia y se disminuye al reconocer y controlar los impulsos inconscientes que fueron descubiertos por el campo de la psicología y del psicoanálisis. (Lindebaum, 2017, págs. 651-654)

La psicopatía<sup>10</sup> que caracteriza el comportamiento de ciertos líderes y el término de *psicópata corporativo* son utilizados para definir las conductas inmorales en otro tema de estudio definido como “la triada oscura del liderazgo destructivo en las organizaciones”.

<sup>9</sup> La palabra *emoción* está compuesta de dos palabras *e* y *mover* y se traduce como *mover hacia*, esto da a la palabra un contexto de acción hacia una condición o estímulos externos del individuo. A pesar de que no existe una categorización universal de las emociones se reconocen ocho emociones básicas: *enojo*, *interés*, *desprecio*, *disgusto*, *sufrimiento*, *miedo*, *alegría*, *vergüenza* y *sorpresa*, a la dificultad en su definición se suma la complejidad de sus manifestaciones neurológicas y corporales. (Mordka, 2016, págs. 29-44) La diferencia fundamental con la conducta es que un individuo primero experimenta una emoción y en consecuencia reacciona a esa emoción emitiendo una conducta.

<sup>10</sup> La psicopatía, al igual que el narcisismo y el maquiavelismo, forman parte de lo que se ha denominado la *triada oscura*. El maquiavelismo y la psicopatía muestran una alta tendencia a presentar conductas inmorales derivadas del egoísmo que predomina e incluye actos como como mentir, engañar, robar o dañar el patrimonio organizacional. (Valdez, 2021, págs. 1-20)





El rol de las emociones es fundamental para comprender las conductas morales e inmorales, por lo que estudios recientes en el campo de la psicología apuntan cada vez más a resaltar la importancia del desarrollo moral del individuo, del papel del comportamiento, de las emociones y sus mecanismos de regulación. El trabajo empírico en el campo de conocimiento ha enfocado su atención en encontrar las causalidades entre las variables morales y las emociones y sus procesos de regulación. (Eisenberg, 2000, págs. 665-697)

En la búsqueda de las causas de las conductas inmorales se encontró que la interacción social durante la infancia impacta de forma positiva o negativa el desarrollo de las emociones morales. Los actos de agresión experimentados durante la infancia dañan y lastiman y constituyen trasgresiones morales, pues se viven como actos de injusticia y de abuso; la forma en que se enfrentan puede precipitar conductas de aislamiento, victimización y baja autoestima, que pueden generar conductas antisociales e inmorales en la etapa adulta. (Arsenio, 2004, págs. 987-1002)

Para abundar sobre el impacto que tiene la infancia en el desarrollo de las emociones morales, Marsh menciona en su estudio cualitativo sobre las percepciones del liderazgo ético, que las experiencias traumáticas experimentadas durante la infancia, tienen un efecto negativo en el desarrollo de la personalidad, dichos efectos pueden ser disminuidos como resultado del *modelado* que ejerce la familia al apoyar al individuo en la superación de la experiencia traumática; asimismo, los códigos morales adquiridos a través de la familia forman las bases y los cimientos morales que guiarán a las personas en su etapa adulta. La familia, la educación, los amigos, el grupo social y el medio ambiente moldean el carácter y la moral del individuo y facilitan la aparición de conductas éticas en la edad adulta. Estos estudios destacan la importancia del departamento de recursos humanos en cuanto a proporcionar un adecuado proceso de selección, capacitación y desarrollo de personal que fortalezca las conductas éticas a través de códigos de conducta moral. (Marsh, 2013, págs. 565-582)

En la búsqueda de definiciones sobre la moralidad, autores como Haidt la definen como “un conjunto de valores, prácticas, instituciones y mecanismos psicológicos que trabajan en conjunto para suprimir o regular el egoísmo y hacer posible la vida en comunidad; subordinar la



satisfacción del interés individual por el bienestar del grupo constituye la base de la moralidad". (Haidt, 2003, págs. 852-870)



Lo anterior concuerda con Lindebaum, Geddes y Gabriel quienes definen la emoción moral como "emociones que van más allá del interés personal y que buscan el bien común del grupo y de la sociedad". Para entender el comportamiento ético y las emociones morales desde una perspectiva organizacional, es necesario reconocer que dentro de las organizaciones encontramos procesos dirigidos a mantener un cierto orden y un tipo especial de colectividad social que establece demandas morales en sus miembros que pueden diferir de las que se dan en el ámbito familiar, en la comunidad y en las naciones en general. Las organizaciones, vistas como fenómeno, describen un tipo especial de orden social, que por una parte puede ser similar al de cualquier grupo social, con la particularidad de que mantienen sus propios objetivos y metas, así como sus propios códigos y valores morales. (Lindebaum, 2017, pág. 647)



La importancia de la moralidad en las personas es resaltada por Haidt al mencionar que la moral es como el templo ubicado en lo más alto de la colina: "la moralidad es el atributo más sagrado, que nos separa del resto de los animales y nos acerca a la divinidad". Distingue entre las emociones morales positivas como la *empatía* (considerada como el fundamento de la moralidad por Adam Smith, David Hume y Jean Piaget), la *compasión*, la *gratitud*, el *asombro* y la *elevación* (surge al presenciar los actos virtuosos de los demás); y entre las negativas, menciona al *desprecio*, la *ira* y la *repulsión*. Las emociones que facilitan la autoconciencia y la reparación del daño son la *vergüenza*, la *pena* y la *culpa* y en su conjunto todas están relacionadas con los comportamiento morales o inmorales. (Haidt, 2003, págs. 852-870)



Para Tangney, Stuewing y Mashek las emociones morales son cinco: *vergüenza*, *culpa*, *orgullo*, *admiración* y *gratitud*, de las cinco emociones la vergüenza y la culpa son necesarias para que un individuo corrija sus fallas y transgresiones, pero en un extremo negativo pueden llevarle a experimentar conductas de evitación, defensivas, de aislamiento y distancia social, que en casos extremos le llevan a experimentar ansiedad, depresión y baja autoestima, desorden de estrés postraumático y pensamientos suicidas, que pueden resultar en conductas de riesgo, transgresiones legales y otras conductas





autodestructivas. El orgullo, la admiración y la gratitud son emociones positivas que llevan al individuo a experimentar un incremento en su seguridad, autopercepción y autoestima. Cuando un individuo fortalece sus emociones positivas experimenta un incremento de bienestar que se refleja en su autonomía, la vida en comunidad, la vida espiritual, su resiliencia, su salud física y mental y en su calidad de vida en general. (Tangney, 2007, págs. 345-372)

Algoe y Haidt concuerdan añadiendo que observar las habilidades, el comportamiento virtuoso y moral de otras personas nos motiva e inspira. Para estos autores las emociones morales son: *elevación* (entendida como una respuesta a la excelencia moral), *gratitud* (respuesta de reconocimiento ante la generosidad) y *admiración* (respuesta a muestras extraordinarias de talento, habilidades y desempeño), las cuales motivan respuestas de conducta social y de afiliación y son componentes del liderazgo ético, atestiguar e interactuar con este tipo de líderes incrementa la oportunidad de enriquecer a los individuos y a la sociedad en general. (Algoe, 2009, págs. 105-127)

Por su parte, Blasi asegura que los elementos básicos del comportamiento moral se derivan de cinco categorías morales: 1. Daño, sufrimiento, cuidado; 2. Reciprocidad, rectitud, justicia; 3. Afiliación grupal y lealtad; 4. Autoridad y obediencia; y 5. Pureza e incorruptibilidad del cuerpo humano. Ubica a la moral como algo interno del individuo, que depende de sus valores, sus emociones y del medio ambiente que le rodea y concluye que la conducta moral es el resultado de las emociones, una combinación de rasgos propios y factores del medio ambiente. (Blasi, 2001, págs. 1-19)

Identificar y reforzar las emociones morales positivas en los subordinados contribuye a ejercer un liderazgo ético; los beneficios que se derivan de ejercer un liderazgo ético los señala Fulmer en su estudio sobre "El reto del liderazgo ético", indicando que un liderazgo ético se traduce en beneficios económicos, en incrementos en el bienestar y en la confianza de los empleados en las organizaciones, ya que los abusos frecuentemente buscan el beneficio individual y no colectivo contribuyendo a incrementar así las desigualdades y el enriquecimiento de unos cuantos a costa del empobrecimiento del resto de la sociedad. Propone como estrategias: 1. Identificar la importancia de un liderazgo ejecutivo balanceado que acepte la complejidad, la diversidad, la responsabilidad social y no se deje sobrepasar por ellas; 2. La necesidad





de instituir una cultura de responsabilidad social con ejecutivos del nivel más alto, así como de los mandos medios de la organización; 3. Alcanzar un balance entre un alto nivel de desempeño, la rentabilidad de la organización y la implementación de códigos éticos de conducta; 4. Incorporación de valores y de responsabilidad para el éxito de la gestión ejecutiva ante el exceso de demandas en alcanzar utilidades a cualquier costo; 5. La importancia de constituir un grupo de directores y facilitadores que sean responsables de la gobernanza corporativa; 6. Invertir y cuidar que los ejecutivos de mandos medios responsables de implementar y vigilar que se cumpla la visión corporativa y la estructura de valores, cumplan con su función; 7. Fomentar la educación y entrenamiento de ejecutivos en administración y en habilidades éticas del liderazgo. (Fulmer, 2004, págs. 307-317)

En su conjunto las investigaciones abordadas muestran la importancia de ejercer un liderazgo ético, reconocer sus componentes, la importancia de las emociones y del comportamiento moral para fortalecer su impacto positivo en los individuos, en las organizaciones y en la sociedad. Los avances en este tema constituyen un esfuerzo por aclarar los componentes del liderazgo ético, su definición, las ventajas de adoptar y fomentar las emociones y los comportamientos morales tanto a nivel individual como institucional ya que el impacto negativo precipita serias consecuencias en la salud emocional, física y económica del trabajador y de las organizaciones.



## Conclusiones

Desarrollar estrategias para fomentar que el liderazgo ético se fortalezca en las organizaciones, es de gran importancia para contrarrestar los efectos nocivos que hemos experimentado por el incremento de la corrupción y de las conductas inmorales en nuestra sociedad. Las estrategias pueden apoyarse en el estudio de la ética, la moral, los valores, las conductas y las emociones y pueden ser de gran ayuda al implementar medidas que nos permitan recuperar la confianza en las instituciones y el bienestar que perdimos por los daños que producen las conductas inmorales en las organizaciones.

La importancia de la ética en el diseño curricular de las instituciones educativas, el incremento en cursos, talleres y diplomados sobre ética en



las organizaciones y la abundancia de investigaciones que podemos encontrar en revistas especializadas, nos hablan de la creciente importancia que ha adquirido este tema en los últimos años. En cuanto al estado del arte sobre el liderazgo ético en las organizaciones, las investigaciones en su gran mayoría reconocen la importancia de las emociones, el comportamiento, la moral y la ética y se apoyan en las aportaciones de la filosofía y la psicología para la comprensión del tema.



Dichas investigaciones coinciden al señalar que los conceptos involucrados en el liderazgo ético son: justicia, libertad, equidad, confianza, tomar en cuenta la opinión del personal en los asuntos importantes para la organización, ejercer decisiones justas, vigilar el desempeño estableciendo un sistema de premios y de castigos que permita premiar la conducta moral y castigar la conducta inmoral, fomentar la responsabilidad social y la legalidad, fortalecer la gratitud y la prudencia, supeditar el bien individual por el bien del grupo y reconocerse como un agente moral cuyas decisiones puedan afectar de una forma positiva o negativa a los individuos y a los grupos de trabajo.

Respecto a las emociones morales de los empleados y líderes que afectan la conducta ética en las organizaciones, los autores que se revisaron mencionan como positivas: el orgullo, la empatía, la compasión, el apoyo, la gentileza, la gratitud, el asombro, la admiración y todas aquellas que en general provoquen bienestar, fortalezcan la autoestima y la resiliencia, contribuyan a la salud física y mental, tanto en el nivel individual como grupal. De las emociones negativas se menciona como importante rescatar el lado sano que aporta el experimentar, culpa, vergüenza y pena como una condición para reconocer que se ha hecho algún daño o cometido alguna injusticia en contra de otras personas. Las emociones que pueden conducir a conductas inmorales son: la codicia, la envidia y la agresión que son dañinas para los individuos y para las organizaciones y conducen a la aparición del liderazgo destructivo y de los componentes de narcisismo, psicopatía y maquiavelismo, causantes de desgaste emocional y físico, de daños a la economía y al bienestar. Fortalecer un liderazgo ético permite contar con organizaciones, más sanas y eficientes, que incrementan el bienestar de los individuos y de la sociedad.

En algunos casos las investigaciones van más allá señalando la importancia del uso de códigos de ética en las organizaciones, así como



el fortalecimiento de las actividades de los departamentos de recursos humanos en cuanto a reclutar y contratar, promover y conservar a aquellos empleados que han mostrado un alto estándar de conductas éticas y morales, quienes fortalecen a las instituciones y contribuyen a generar confianza tanto en sus integrantes como en la sociedad en general. El papel de las universidades y la educación es primordial, la toma de medidas correctivas que castiguen la corrupción y premien las conductas éticas, la intervención del Estado aplicando leyes que castiguen la corrupción y establezcan estímulos a las organizaciones que promuevan las conductas éticas pueden ayudar a revertir la epidemia de corrupción que tanto daño ha hecho en el nivel global.



## Bibliografía

- Algoe, S., Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: the 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*. 4:2, 105-127. <https://doi.org/10.1080/17439760802650519>.
- Arendt, H (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. New York: Viking Press.
- Arsenio, W., Lemerise, E. (2004). Aggression and Moral Development: Integrating Social Information Processing and Moral Domain Models. *Child Development*. 75:4, 987-1002. <https://DOI:10.1111/j.1467-8624.2004.00720.x>.
- Avolio, B., Gardner, W. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*. New York: Cornell University Press.
- Bass, B., Steidlmeier (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. 10:2, 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8).





Blasi, A. (2001). Emotions and Moral Motivation. *Journal for the Theory of Social Behavior*. 29:1, 1-19. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00088>.

Bonner, J., Greenbaum, R., Mayer, D. (2016) My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 137:4, 731-742. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/24755804> (17 de marzo de 2021).

Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*. 5:1, 5-28. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/3857269>. (07 de junio de 2021).

Ciulla, J. (2003). *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Thomson. 1-10. Disponible en: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=bookshelf>. (07 de junio de 2021).

De Hoogh, A., Den Hartog, D. (2008) Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*. 19, 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>.

Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., Hu, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*. 25:1, 36-62. <https://DOI:10.1016/j.leaqua.2013.11.005>.

Eisenbeiss, S., and Knippenberg, D. (2015) On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*. 36, 182-195. <https://doi.org/10.1002/job.1968>.

Eisenberg, N. (2000) Emotion, Regulation, and Moral Development. *Annual Review of Psychology*. 51: 665-697. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.665>.





Eslamieh, F. (2016) An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burnout. *International Journal of Organizational Leadership*. 5(4):380-392. [https:// DOI: 10.33844/ijol.2016.60398](https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60398).

Fletcher, C. (2001) Hospital RNs' job satisfactions and dissatisfactions. *Journal of Nursing Administration*. 31:6, 324-331. [https://doi: 10.1097/00005110-200106000-00011](https://doi.org/10.1097/00005110-200106000-00011).

Fulmer, R. (2004) The Challenge of Ethical Leadership. *Organizational Dynamics*. 33:3, 307-317. [https://doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.007](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.007).

Haidt, J. (2003) The Moral Emotions. *Handbook of Affective Sciences*. 852-870. Disponible en: [https://www.overcominghateportal.org/uploads/5/4/1/5/5415260/the\\_moral\\_emotions.pdf](https://www.overcominghateportal.org/uploads/5/4/1/5/5415260/the_moral_emotions.pdf) (10 de agosto de 2021).

Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., Muniem, F., Fattah, A. (2021) Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: does moral attentiveness matter?. *Ethics and Behavior*. pp. 1-24. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1937628>.

Halbusi, H., Williams, K., Mansoor, H., Hassan, M., Hammad, F. (2019) Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role?. *Ethics and Behavior*. pp. 1-20. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>.

Jones, T. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*. 16:2, 366-395. <https://doi.org/10.2307/258867>.

Kalshoven, K., Den Hartog, D., De Hoogh, A. (2011) Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*. 100:2, 349-366. [https:// DOI:10.1007/s10551-010-0685-9](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9).



Lindebaum, D., Geddes, D., Gabriel, Y. (2017) Moral Emotions and Ethics in Organizations: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*. 141:645–656. <https://DOI 10.1007/s10551-016-3201-z>.



Marsh, C. (2013) Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and Its Development. *Journal of Business Ethics*. 114:3, 565-582. <https://DOI 10.1007/s10551-012-1366-7>.

Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R., Kuenzi, M. (2012) Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *The Academy of Management Journal*. 55:1, 151-171. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/41413629> (27 de julio de 2021).

Mordka, C. (2016) What are Emotions? Structure and Function of Emotions. *Studia Humana*. 5:3, 29-44. <https://DOI: 10.1515/sh-2016-0013>.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (2011) The Wise Leader. *Harvard Business Review*. Disponible en (PDF) The Big Idea The Wise Leader The Six Abilities Of Wise Leaders | Sebastian San Martin - Academia.edu (15 de julio de 2021).

Resick, C., Hargis, M., Shao, P., Dust, S. (2013) Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*. 66:7, 951-972. <https://DOI: 10.1177/0018726713481633>.

Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., Mitchelson, J. (2006) A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. 63: 345-359. <https://DOI 10.1007/A10551-005-3242-1>.

Sharif, M., Scandura, T. (2014) MORAL IDENTITY: LINKING ETHICAL LEADERSHIP TO FOLLOWER DECISION MAKING. *Advances in authentic and ethical leadership: Research in Management*. 10, 1-59. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/260105886\\_MORAL\\_IDENTITY\\_LINKING\\_ETHICAL\\_LEADERSHIP\\_TO\\_FOLLOWER\\_DECISION\\_MAKING](https://www.researchgate.net/publication/260105886_MORAL_IDENTITY_LINKING_ETHICAL_LEADERSHIP_TO_FOLLOWER_DECISION_MAKING). (01 de agosto de 2021).





Scalzo, G., & Fariñas, G. (2018) Aristotelian phronesis as a key factor for leadership in the knowledge-creating company according to Ikujiro Nonaka. *Cuadernos de Administración*. 31(57), 19-44. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao31-57.apkfl>.

Tangney, J., Stuewing, J., Mashek, D. (2007) Moral Emotions and Moral Behavior. *The Annual Review of Psychology*. 58: 345-372. <https://doi.10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>.

Treviño, L., Hartman, L., Brown, M. (2000) Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*. 42:4, 128-142. Disponible en: <https://hbsp.harvard.edu/product/CMR183-PDF-ENG> (02 de marzo de 2021).

Valdez, F. (2021) La triada oscura y el liderazgo destructivo en las organizaciones. Ponencia en: *25 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas*. pp. 1-20. Disponible en: <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx> (06 de octubre de 2021).

Xu, A., Loi, R., Ngo, H. (2016) Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*. 134: 493-504. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/24703785> (01 de agosto de 2021).

Zhang, S., Tu, Y. (2016) Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 152, 1085-1097. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4>.

Zhang, Y., Zhou, F., Mao, J. (2018) Ethical Leadership and Follower Moral Actions: Investigating an Emotional Linkage. *Frontiers in Psychology*. 9:188, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01881>.

