

Nº 32

# AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2018 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

JUAN SEBASTIÁN  
CORREA MENESES

MARÍA DEL PILAR  
RODRÍGUEZ CÓRDOBA

MARTÍN ALONSO  
PANTOJA OSPINA3

JEL: L20, M14.

DOI: 10.17230/ad-minister.32.3  
[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**<sup>®</sup>

# LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

ETHICAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF THE LITERATURE

JUAN SEBASTIÁN  
CORREA MENESES<sup>1</sup>  
MARÍA DEL PILAR  
RODRÍGUEZ CÓRDOBA<sup>2</sup>  
MARTÍN ALONSO  
PANTOJA OSPINA<sup>3</sup>

JEL: L20, M14.

RECIBIDO: 17/05/2017

MODIFICADO: 30/03/2018

ACEPTADO: 30/05/2018

DOI: 10.17230/ad-minister.32.3

www.eafit.edu.co/ad-minister

Creative Commons (CC BY-NC-SA)

## RESUMEN

Este artículo identifica tendencias de investigación sobre el liderazgo ético en las organizaciones y vacíos teóricos que pueden constituir futuras líneas de estudio. La revisión bibliográfica se soporta en herramientas informáticas, como el Tree of Science, diseñadas para brindar apoyo en la búsqueda documental. Dichas tendencias se clasifican en: 1) aspectos individuales (rasgos, valores personales, estilo de liderazgo); 2) aspectos grupales (intercambio líder-seguidor, efectos en los seguidores); 3) aspectos organizacionales (cultura organizacional, grupos de interés internos) y 4) aspectos contextuales (culturas nacionales, grupos de interés externos). Se concluye que la investigación en liderazgo ético se ha centrado en la interacción del líder con sus seguidores y los efectos de dicha interacción. En menor medida se han estudiado los niveles de análisis individual y organizacional, siendo el nivel contextual el menos investigado.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo, liderazgo ético, Tree of Science, ética, ética organizacional.

## ABSTRACT

This article identifies the research trends on ethical leadership in organizations and the theoretical gaps that may constitute future lines of study. The bibliographical review is supported by IT tools, such as the Tree of Science, designed to provide support for the documentary search. These trends are classified as: 1) Individual aspects (traits, personal values, leadership style); 2) group aspects (leader-follower exchange, effects on followers); 3) organizational aspects (organizational culture, internal stakeholders) and 4) contextual aspects (national cultures, external stakeholders). It concludes that the research on ethical leadership has been focused on the leader-followers' interactions and the effects of such interaction. In minor measure, it has been studied the individual and organizational analysis level. The contextual level has been the least researched.

## KEY WORDS

Leadership, ethical leadership, Tree of Science, ethics, organizational ethics.

1 Magíster en Ingeniería - Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, candidato a Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Correo electrónico: juscoream@unal.edu.co.

2 Ph.D. Universidad de Bradford, profesora titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo electrónico: mdrodriguezco@unal.edu.co.

3 Ph.D. en Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, profesor asistente, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo electrónico: mapantojao@unal.edu.co.

## INTRODUCCIÓN

La vinculación entre el acto de liderar y la ética ha sido estudiada desde la antigüedad (Bass & Steidlmeier, 1999). Sin embargo, el estudio del liderazgo ético ha experimentado un auge a partir de la década de 1990 (Eubanks, Brown & Ybema, 2012). La razón de involucrar la ética en la investigación acerca de liderazgo va más allá de la atención generada por los escándalos de corrupción en las organizaciones que se hicieron públicos a partir de la década de 1970 (McCann & Holt, 2013; Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2013). Esta conjunción liderazgo-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 ejemplo de integridad para los grupos de interés de las organizaciones a las que pertenecen. Además, en el clima actual de incertidumbre, existe el gran desafío de restaurar la confianza, la fe y el optimismo en las organizaciones (Niemeyer & Cavazotte, 2016). En síntesis, la gente desea un liderazgo confiable, positivo y honesto, es decir, un liderazgo ético.

Dado el avance que ha tenido la investigación en liderazgo ético y la complejidad que ha ganado, se hace necesario construir revisiones de literatura que aporten claridad a su estudio. Varios autores han generado aportes en este sentido desde puntos de vista particulares. Como ejemplo está Winston (2007), quien centra su revisión en las relaciones entre liderazgo ético, formación ética y toma de decisiones éticas; Lee (2009), quien se enfoca en el liderazgo ético en equipos de trabajo virtuales y Lawton & Páez (2014), quienes examinan elementos personales del líder ético (virtudes, propósitos y prácticas).

El presente artículo es una revisión de la literatura actualizada a 2017 que, al aprovechar la clasificación de las fuentes generada por la plataforma Tree of Science (ToS) (Robledo, Osorio & López, 2014), muestra el desarrollo del estudio en liderazgo ético con base en las interacciones de la comunidad académica. Asimismo, esta revisión permite identificar las fuentes que constituyen la base, la transición y la vanguardia en el conocimiento, lo que aporta claridad respecto a las principales tendencias que ha seguido la evolución del estudio del liderazgo ético. Igualmente se identifican los vacíos teóricos que pueden derivar en futuras investigaciones.

Los resultados de la revisión hacen posible delimitar cuatro tendencias. En primer lugar, se encuentran los artículos centrados en los aspectos individuales del líder, tales como rasgos, estilos de liderazgo y valores personales. La segunda tendencia recoge aquellas fuentes centradas en los aspectos grupales, principalmente el efecto del liderazgo ético sobre los seguidores y de estos sobre el líder. En tercer lugar, la tendencia organizacional involucra aspectos tales como la cultura organizacional, el desempeño organizacional y los grupos de interés internos. Finalmente, la tendencia contextual reúne las investigaciones centradas en aquellos aspectos que trascienden los límites de la organización, tales como las culturas nacionales y transnacionales y los grupos de interés externos.

Como conclusión se identifica que la mayoría de las fuentes se clasifican dentro de las tendencias grupal y organizacional. Esto se explica porque muchas investigaciones, especialmente las de enfoque empírico, se centran en los efectos del liderazgo sobre los seguidores (tendencia grupal) y sobre la organización (tendencia organizacional). Los artículos centrados en elementos personales del líder ocupan un porcentaje menor, aunque sigue siendo significativo. Por su parte, los aspectos contextuales han recibido mínima atención.

Respecto a la tendencia organizacional, cabe destacar que, si bien la influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética ha sido reconocida (Treviño, 1986; Treviño, Hartman & Brown, 2000; Brown & Treviño, 2006), la revisión no encontró investigaciones que estén centradas en profundizar, sea de manera teórica o empírica, en el tipo de influencia que los comportamientos del líder ejercen sobre aquellos elementos intangibles que constituyen la cultura organizacional y viceversa. De esta manera se identifica la necesidad de profundizar en el estudio de esta influencia bilateral.

El presente artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se explica el método que se siguió para encontrar la bibliografía pertinente. Luego se exponen las definiciones de los términos principales (liderazgo, ética y liderazgo ético). Posteriormente se presentan los niveles de análisis encontrados mediante la revisión, así como su porcentaje de aparición de acuerdo con tres de las revistas en ética organizacional más referenciadas. Finalmente se muestra un análisis de contenido de los artículos revisados atendiendo a la distribución propuesta por el ToS seguida de la discusión, futuras líneas de investigación y conclusiones.

## MÉTODO

Este artículo presenta los resultados de una revisión sistemática y narrativa de literatura centrada en los estudios acerca del liderazgo ético y sus equivalentes (liderazgo moral, liderazgo responsable y liderazgo basado en valores). Para la revisión sistemática se usó la plataforma web ToS<sup>4</sup> que se traduce como Árbol de la Ciencia (Robledo, Osorio & López, 2014). Esta plataforma, a su vez, se apoya en el sistema de indexación de citas Web of Science (WoS)<sup>5</sup>, creada por el Instituto para la Información Científica (ISI, por sus siglas en inglés para *Institute of Science Information*)<sup>6</sup>. Dicho sistema genera redes de citaciones, útiles para entender las interacciones entre publicaciones científicas con base en las referencias y para identificar aquellas más relevantes dentro del área de estudio.

El ToS integra los resultados de búsqueda originados por la WoS y los traduce como nodos (fuentes) y conexiones (citaciones). Cada nodo es clasificado según su grado de entradas (veces que es citado), salidas (artículos que cita) e intermediación (grado en el que cita y es citado simultáneamente) (Robledo, Duque & Zuluaga,

4 Para más información sobre el ToS se puede seguir el vínculo <http://tos.manizales.unal.edu.co/about>

5 Para más información sobre WoS se puede seguir el vínculo [http://wokinfo.com/citationconnection/?utm\\_source=false&utm\\_medium=false&utm\\_campaign=false](http://wokinfo.com/citationconnection/?utm_source=false&utm_medium=false&utm_campaign=false)

6 Página oficial del ISI es <http://www.isi.edu/about/>

2013). Con base en dicha clasificación, las fuentes son distribuidas utilizando la metáfora del árbol, con sus raíces, tronco y hojas (Robledo, Osorio & López, 2014). A continuación se explica en qué consiste cada una de estas partes.

En primer lugar, las raíces del árbol agrupan los artículos con alto grado de entrada y salida cero (Robledo, Osorio & López, 2014), es decir, que han sido altamente citados y que no citan a otros que estén agrupados dentro del árbol. Aquí se agrupan aquellas publicaciones que constituyen las bases del área de estudio, aquellas que otros investigadores toman como punto de partida para sus propias investigaciones.

El tronco representa artículos con alta transición, es decir, aquellos que citan a los artículos raíz y a su vez son muy citados (Robledo, Osorio & López, 2014). Generalmente agrupan investigaciones que recogen lo propuesto por los autores clásicos y les dan una aplicación a partir de enfoques particulares. Dichos estudios son luego recogidos por otros investigadores que profundizan en los enfoques que los autores agrupados en el tronco han iniciado.

Las hojas representan los artículos que más citan a las fuentes de la raíz y el tronco pero que no han sido muy citados en comparación con estos. Comúnmente representan las diferentes perspectivas que asume el tema de estudio (Robledo, Osorio & López, 2014). Esto dado que, por lo general, se trata de artículos que retoman los avances logrados dentro del campo de estudio y los aplican en nuevos enfoques.

Esta distribución permite visualizar los resultados de una búsqueda bibliográfica como una estructura holística e interconectada, que sitúa a los investigadores en un punto de observación panorámico. Así, los avances en el tema estudiado son más fáciles de comprender desde su clasificación y jerarquización, y desde el análisis de interacciones (ver figura 1).

Para esta revisión, se realizó una búsqueda que incorporó los posibles sinónimos y términos afines que incluyen el concepto de *liderazgo ético*, de acuerdo con la ecuación de búsqueda mostrada en la figura 1<sup>7</sup>. Lo anterior arrojó 83 resultados, que alimentaron el ToS para generar un árbol distribuido así: 10 fuentes en la raíz, 10 fuentes en el tronco y 55 fuentes en las hojas. Las 8 fuentes restantes fueron descartadas por los algoritmos del ToS debido a que no estaban suficientemente interconectadas como para incluirse dentro de las redes de citaciones.

---

7 Esta búsqueda se realizó el día 12 de mayo de 2017.

Figura 1. Representación del ToS y ecuación de búsqueda



Tema: ("business ethics") AND Tema: ("ethical leader\*" or "leader\* ethics" or "virtuous leader\*" or "responsible leader\*" or "moral leader\*" or "leader\* integrity" or "leader\* values")

Fuente: Adaptado de la plataforma ToS. Recuperado de: <http://tos.manizales.unal.edu.co/queries/11523>

Dado que la presente revisión está centrada en el estudio del liderazgo ético, fue necesario descartar algunas de las fuentes entregadas por el ToS por motivos como los siguientes: artículos que tratan temas periféricos con respecto al liderazgo ético como la responsabilidad social empresarial (RSE) (Yin & Zhang, 2012; Pless, Maak & Waldman, 2012; Marques, 2014), el comportamiento organizacional ético (Melé, 2013), la toma de decisiones éticas (Cohen, 2013; Winston, 2007; Clark, Quigley & Stumpf, 2014) y la formación en ética (Freeman, Dunham, Fairchild & Parmar, 2014; Winston, 2007). Otros artículos abarcan temas más específicos como el capitalismo concienciado (Fyke & Buzzanell, 2013), las comunidades como mercados internos (e Cunha, Rego & Vaccaro, 2013) y la percepción de la bondad ética por parte de los empleados (Chiu & Hakett, 2017). Estos no se consideran un aporte significativo al tema del liderazgo ético.

Por otro lado, se descartaron artículos que, si bien se acercan al estudio en cuestión, lo hacen de una manera que no constituye un avance significativo dentro de esta revisión de la literatura, tales como los de Brink & Eurich (2006), Weber (2010), Sanders (2010) y Lee & Cheng (2012). Finalmente quedan por fuera de la revisión cuatro fuentes debido a limitaciones en su accesibilidad. En total la revisión incluyó 65 fuentes clasificadas por el ToS.

Como complemento se realizó a través de la WoS una búsqueda narrativa centrada en las revistas académicas más citadas en el campo de la ética organizacional: *Journal of Business Ethics*, *Business and Society* y *Business Ethics Quarterly* (Chan,

Fung, Fung & Yau, 2015). La búsqueda usó los términos *ethic\* leader\**<sup>8</sup> y se limitó a las publicaciones hechas entre 2010 y 2017<sup>9</sup>. Como resultado se obtuvieron 54 artículos. Cabe anotar que estos no hacen parte del análisis de contenido (árbol del liderazgo ético), sino que complementan la clasificación por tendencias.

## APROXIMACIÓN CONCEPTUAL: LIDERAZGO, ÉTICA Y LIDERAZGO ÉTICO

Varios autores coinciden en la gran variedad de definiciones de liderazgo que existen, creando ambigüedad y confusión respecto al término. De acuerdo con Yukl (2010) esto se debe a que la palabra “liderazgo” ha sido tomada del vocabulario común y llevada al vocabulario técnico sin haber sido precisamente redefinida. Según Daft (2006), se han propuesto más de 350 definiciones diferentes. Uno de los autores que claramente demuestra esta variedad de definiciones es Bass (2008), quien hace una revisión de los estudios en liderazgo que abarca desde el antiguo Egipto hasta principios del siglo XXI. A través de su revisión queda clara la enorme variedad de definiciones que se adjudican al término, cada una basada en el enfoque particular que los autores asumen para estudiarlo.

Bass (2008) define el liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo, que involucra la estructuración o reestructuración de situaciones, percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros o cuando direcciona su atención a las metas o al camino para alcanzarlas. Según el propio Bass (2008) esta definición es tan amplia que cualquier miembro de un grupo puede exhibir algún grado de liderazgo.

La definición de liderazgo puede variar dependiendo del nivel de análisis desde el que se considere. En el nivel individual el liderazgo puede entenderse como la habilidad para motivar, influir y posibilitar en los individuos el logro de los objetivos organizacionales (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Desde el nivel grupal, el liderazgo se considera como una relación de influencia que se da entre el líder y sus seguidores, mediante la cual ambas partes buscan el logro de cambios y propósitos compartidos (Daft, 2006). Desde un punto de vista organizacional, el liderazgo se define como un proceso de influencia que se da entre líderes y seguidores y que tiene como propósito el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales (Lussier & Achua, 2005; Ivancevich, Konopaste & Matteson, 2008; Davis & Newstrom, 1999).

Si bien las definiciones presentadas son diferentes, todas tienen elementos en común: el cumplimiento de las metas organizacionales y la influencia, que tanto Daft (2006) como Lussier & Achua (2005) reconocen como recíproca. En este sentido, Davis & Newstrom (1999) proponen el liderazgo como un “catalizador” que transforma el potencial de las organizaciones en una realidad. Las definiciones presentadas

---

<sup>8</sup> Los asteriscos permiten que la búsqueda incluya variaciones de los términos tales como *ethics, ethical, ethically, leader, leadership*.

<sup>9</sup> Esta búsqueda se realizó el 22 de mayo de 2017.

coinciden en que este proceso de “catálisis” se da en términos de apoyo, motivación e inspiración, tanto para el establecimiento de metas y objetivos organizacionales como para su cumplimiento.

Otro elemento común entre algunas definiciones es el cambio, utilizado por Kotter (1998) para establecer la diferencia entre liderazgo y administración. Según el citado autor, la administración trata de lidiar con la complejidad, traer orden y consistencia a las dimensiones clave; por su parte, el liderazgo busca manejar el cambio a través del establecimiento de una visión a futuro y alineando a los empleados hacia el cumplimiento de dicha visión, manteniéndolos motivados e inspirados.

De manera integradora se puede afirmar que el liderazgo se fundamenta en un proceso de influencia recíproca entre un miembro del grupo reconocido como líder y los demás miembros. A través de ella se busca alinear y motivar el comportamiento del grupo, con el fin de que se establezcan una serie de objetivos y se actúe en favor de su cumplimiento, como una forma de sobrellevar los inevitables cambios que atraviesan las organizaciones.

Por su parte, la ética se entiende como aquella rama de la filosofía centrada en la reflexión sobre la moral. En este sentido, se origina cuando las personas pasan de guiarse por normas tradicionales interiorizadas a una etapa en la que piensan autónoma y críticamente frente a ellas (Frankena, 1965).

González (1998) define la ética como la teoría o el estudio sistemático sobre la moral, lo que plantea la necesidad de separar estos dos conceptos. Este autor define la moral como un conjunto de reglas mediante las que se establece la diferencia entre lo bueno y lo malo. La ética se centra en reflexiones sobre formas concretas del comportamiento moral.

Escobar (2000), por su parte, manteniendo la idea de que la ética es una rama de la filosofía centrada en estudiar el comportamiento moral, añade a la discusión un elemento social. Esta adición se justifica desde el hecho de que la moral es un fenómeno social, dado que no tendría sentido para una persona que estuviera completamente aislada. De esta manera, Escobar (2000) define la ética como una rama de la filosofía de carácter práctico, que centra sus reflexiones en el comportamiento moral de las personas en sociedad.

De manera más específica, Cortina (1994) propone la ética como un tipo de saber que pretende orientar en la construcción del carácter, y que modifica aquellos elementos que puedan transformados, de manera que se hagan buenas elecciones y se tomen decisiones prudentes. Así, la ética va más allá de la reflexión, pues tiene el potencial de construir un carácter propio que guíe el comportamiento de las personas, a la vez que se ajusta a las normas morales propias de la sociedad a la que pertenecen.

Ahora bien, un líder ético es aquel que es bueno no solo en términos de su efectividad, sino en términos éticos en dos facetas fundamentales: la ética de lo que el líder hace o el motivo y fin de sus acciones y la ética de cómo el líder hace o el proceso del liderazgo y las interacciones con sus seguidores.

Complementando lo anterior, Yukl (2010) propone una concepción del liderazgo ético como un constructo que se centra en analizar éticamente: 1) las características personales del líder (valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia utilizados) y 2) la forma en que toma decisiones y actúa, lo que involucra fines, medios y resultados, usualmente considerados en relación con los demás. Treviño, Hartman & Brown (2000) entendieron estas diferencias entre las características morales propias del líder y sus actuaciones y toma de decisiones. A i) lo denominaron “aspectos de la persona moral” mientras que a ii) lo llamaron “aspectos de la administración moral”.

Si bien Brown, Treviño & Harrison (2005) afirman que el liderazgo ético se traslapa con otros constructos, tales como el liderazgo transformacional o carismático, la honestidad del líder y su trato justo y considerado, se quedan cortos a la hora de abarcar lo que el liderazgo ético implica. Por ello, con base en la teoría del aprendizaje moral (la cual establece que el líder se convierte en un modelo de rol ético para sus seguidores), estos autores afirman que el liderazgo ético es: “La demostración de conductas normativamente apropiadas a través de acciones personales y de relaciones interpersonales, y la promoción de dichas conductas hacia los seguidores a través de una comunicación de doble vía, refuerzo y toma de decisiones” (p. 120).

Aunque esta definición ha sido ampliamente utilizada en la literatura (Brown & Treviño, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2008; De Hoogh & Den Hartog, 2008; e Cunha, Guimaraes-Costa, Rego & Clegg, 2010; Resick y otros, 2011; Harvey, Harris, Kacmar, Buckless & Pescosolido, 2013; Frisch & Huppenbauer, 2013), su debilidad está en la expresión “conductas normativamente aceptadas”, que podría hacer que la definición se limite a los comportamientos de cumplimiento legal, término que Treviño, Weber, Gibson & Toffler (1999) presentan como independiente del liderazgo ético. Por ello, en este artículo se define el liderazgo ético como aquellos comportamientos e interacciones del líder que se consideran moralmente aceptables, así como la promoción de estos hacia sus seguidores a través del ejercicio del liderazgo.

En síntesis, el liderazgo ético, más que un estilo de liderazgo como los otros que abundan en la literatura, debe verse como un constructo independiente. Dicho constructo conecta características personales del líder y de los seguidores con factores ambientales, situacionales, organizacionales y culturales, con el fin de establecer los elementos que generan una percepción del líder como ético. También busca establecer los efectos que sobre los grupos de interés tiene dicha percepción y el hecho de ser liderados de una manera ética.

## RESULTADOS: EL ÁRBOL DEL LIDERAZGO ÉTICO

El ToS es una herramienta de clasificación y jerarquización de las fuentes bibliográficas encontradas mediante la WoS. Adicionalmente la estructura de árbol puede utilizarse como una metáfora que guíe el análisis de la revisión. Así que es posible hablar del *árbol de la ciencia* que se genera a partir de una ecuación de

búsqueda sobre un tema de estudio particular. Este árbol contribuye a generar una perspectiva integradora sobre cómo las fuentes bibliográficas con mayor impacto (las más referenciadas o las que más se apoyan en estas) se distribuyen de acuerdo a los parámetros mencionados en el apartado relativo al método. Con esto se trasciende la mirada de las fuentes como una agrupación de investigaciones particulares, para ser vistas como un estudio colaborativo, interrelacionado y que evoluciona asimilando nuevos elementos, perspectivas y conceptos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la revisión bibliográfica. En primer lugar, se establecen unas tendencias de investigación en liderazgo ético. Enseguida se hace una síntesis de los artículos agrupados de acuerdo con el ToS: raíces como conocimiento fundamental, tronco como investigación de transición entre lo clásico y lo nuevo, y hojas como tendencias del conocimiento.

#### **Distribución de las áreas de investigación en liderazgo ético**

La presente revisión permitió observar una variedad de enfoques teóricos y prácticos desde los que el liderazgo ético ha sido investigado. Con el fin de aportar una visión panorámica, este apartado presenta una distribución de las tendencias de investigación en el tema. Para ello se parte de los niveles de análisis presentados por Lussier & Achua (2005) como criterios de clasificación, adaptándolos a los hallazgos de la presente revisión.

- **Tendencia individual:** agrupa los artículos que se centran en la dimensión personal del líder, recogiendo aspectos como rasgos, atributos, estilos de liderazgo, toma de decisiones individuales, actuaciones personales, desarrollo individual del líder, efectividad del líder, entre otros.
- **Tendencia grupal:** reúne los artículos enfocados en la interacción del líder con sus seguidores: el efecto del liderazgo ético sobre los seguidores, la influencia de los seguidores en el líder, los diferentes contextos en los que interactúan líderes y seguidores (equipos de trabajo, ambientes virtuales), la efectividad de los seguidores, entre otros.
- **Tendencia organizacional:** está integrada por aquellos artículos que estudian el fenómeno del liderazgo ético desde el punto de vista de la organización en general. Aquí se incluyen los que estudian aspectos como la cultura y el clima organizacional, la efectividad de la organización y su imagen externa, la toma de decisiones a nivel organizacional y otros.
- **Tendencia contextual:** reúne los artículos centrados en aspectos que van más allá de la organización, como las culturas nacionales y transnacionales, así como la interacción del líder con los *stakeholders* externos.

Para la elaboración de esta clasificación se tuvieron en cuenta tanto los artículos obtenidos mediante la plataforma ToS (55% del total), como aquellos que resultaron

de la búsqueda narrativa en las tres revistas académicas más citadas en el área de la ética organizacional (45% del total). En total se clasificaron 119 artículos relacionados con el liderazgo ético.

Es necesario aclarar que algunos artículos (Hunter, 2012; Crane, y otros, 2015; Brown & Treviño, 2006) no fueron tenidos en cuenta dentro de la clasificación propuesta debido a que, por tratarse de artículos de revisión que abarcan todas las tendencias mencionadas, no fue posible clasificarlos dentro de una en particular.

De esta manera se espera aportar claridad respecto a qué tendencia de análisis ha atraído más la atención de los investigadores (tabla 1). Asimismo, dado que se presenta una comparación entre revistas académicas, será posible observar cuál de ellas aloja la mayor cantidad de artículos relacionados (tabla 2). Se espera que así se facilite la labor investigativa de aquellos interesados en indagar en el liderazgo ético.

Tabla 1. Clasificación de artículos según su tendencia

Fuente	Individual	Grupal	Organizacional	Contextual	Total
Búsqueda narrativa	13	32	9	0	54
ToS	15	19	22	9	65
Total	28	51	31	9	119
Porcentaje total	24%	43%	26%	8%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Clasificación de artículos por revista académica

Fuente	Journal of Business Ethics	Business Ethics Quarterly	Business and Society	Otras	Total
Búsqueda narrativa	44	8	2	0	54
ToS	37	0	0	28	65
Total	81	8	2	28	119
Porcentaje total	68%	7%	2%	24%	100%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 1 es posible observar que la tendencia en la que más se investiga es la grupal, centrada principalmente en las interacciones entre el líder y sus seguidores.

La más destacable de dichas relaciones es la influencia que ejerce el líder sobre el comportamiento de sus seguidores, seguida por la influencia que ejercen estos últimos en el comportamiento y estilo directivo del líder. Aunque este tipo de interacciones no se desarrolla a profundidad, constituyen un potencial para explorar las relaciones entre liderazgo ético y comportamiento ético organizacional.

A pesar de que las tendencias individual y grupal presentan un porcentaje casi igual, la distribución dentro del árbol de la ciencia muestra que la tendencia individual se aborda más en las raíces y la tendencia organizacional más en las hojas. De esto podría desprenderse que el estudio del liderazgo ha abandonado sus bases en la dimensión personal del líder (rasgos, comportamientos) para centrar su atención en las relaciones del líder ético con sus seguidores y con la organización en la que se desempeña. Esta tendencia podría deberse al hecho de que muchos de los artículos de vanguardia buscan determinar los efectos del liderazgo ético sobre los seguidores, el clima y la cultura organizacional; así como sobre la efectividad de la organización, sus procesos de toma de decisiones y su imagen hacia el exterior.

Finalmente, la tendencia contextual se percibe como emergente, lo que podría explicarse a partir de lo novedoso que resulta asociar el liderazgo ético con aspectos que van más allá de la totalidad de la organización, o de la complejidad que este tipo de estudios conlleva. Este resultado es consecuente con una marcada tendencia a estudiar los resultados y consecuencias del liderazgo ético al interior de las organizaciones, con menor interés en aspectos contextuales como las culturas nacionales, las religiones, así como en aspectos ambientales, políticos y sociales.

Aunque en la tabla 2 se observa que la gran mayoría de los artículos detectados en la presente revisión (68%) han sido publicados en el *Journal of Business Ethics*, el análisis de estos resultados debe hacerse teniendo en consideración el factor de impacto<sup>10</sup> y el número de publicaciones por año de cada revista. Así, el *Journal of Business Ethics* tuvo un factor de impacto de 1,837 para 2015 y publica 28 números al año. El *Business Ethics Quarterly* tuvo un factor de impacto de 1,735 para 2015 y publica 4 números por año. Y el *Business and Society* tuvo un factor de impacto de 2,135 para 2015 y publica 8 números por año. De acuerdo a los datos presentados tanto aquí como en la tabla 2, puede decirse que, si bien el *Journal of Business Ethics* es la revista que más publica en este tema, son los artículos publicados en el *Business and Society* los que la comunidad académica más referencia (por lo que podría asumirse que son los más relevantes). Se espera que los resultados sean de utilidad para los investigadores interesados en el liderazgo ético, en cuanto a la búsqueda y revisión de literatura pertinente.

A continuación se presenta un análisis del contenido de los artículos clasificados mediante el ToS, con el fin de ilustrar los aspectos específicos que la investigación sobre liderazgo ético ha abordado.

10 El factor de impacto de una revista determina el grado en que sus artículos son citados. Se estima dividiendo el número de artículos citados entre el total de artículos publicados.

## RAÍCES

Los artículos aquí agrupados presentan aquellas investigaciones que establecieron las bases teóricas del liderazgo ético. Esto debido a que contienen los fundamentos sobre los que se apoyan las investigaciones posteriores.

Antes de profundizar en el desarrollo investigativo en liderazgo ético, conviene entender los orígenes de este campo del conocimiento. El estudio de elementos éticos como parte del ejercicio del liderazgo tuvo su auge a partir de una serie de escándalos corporativos que se remontan a la década de 1970 (McCann & Holt, 2013; Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2013), en los que se señalaron altos dirigentes como principales responsables y que involucraron comportamientos antiéticos. Así, investigadores en el área del liderazgo comenzaron a interesarse en las implicaciones morales del acto de liderar.

Los primeros estudios sobre liderazgo ético se enfocaron en los rasgos del líder, tal como ocurrió con el liderazgo en general (Doyle & Smith, 2001). Esas raíces se centraron en encontrar los rasgos que distinguen a un líder como *ético* (Brown & Treviño, 2006). Entre estos rasgos están la integridad, la honestidad y la fiabilidad (Treviño, Brown & Hartman, 2003; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008), que generan en los seguidores expectativas acerca del comportamiento deseado y han sido empíricamente asociados con un liderazgo efectivo<sup>11</sup> (Treviño, Brown & Hartman, 2003).

A continuación, los estudios se extendieron para cubrir los estilos de liderazgo y los comportamientos, los cuales constituyen la denominada *administración moral* (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Los estilos de liderazgo más estudiados en los artículos raíz son el transformacional y el transaccional. Por ejemplo, Bass & Steidlmeier (1999) afirman que un líder auténticamente transformacional guía su actuar por un núcleo de valores morales, de lo contrario sería un líder seudotransformacional. La misma distinción se aplica a los líderes auténticamente transaccionales y seudotransaccionales.

A nivel de comportamientos, actitudes y toma de decisiones, Treviño, Brown & Hartman (2003) identificaron empíricamente aquellos elementos que caracterizan el liderazgo ético: orientación a las personas, acciones éticamente visibles, establecimiento de normas y rendición de cuentas, amplia conciencia ética y un proceso ético de toma de decisiones.

El actuar que identifica a un líder como ético, además de influir en el comportamiento de los seguidores, también influye en elementos más generales como la cultura organizacional. Esta puede entenderse como un conjunto de presunciones básicas –valores, creencias y percepciones acerca de la realidad– que llegan a ser compartidas por los miembros de una organización (Schein, 2004). Estas presunciones definen la forma como los miembros de la organización

11 Burnes & By (2012) identifican una corriente de pensamiento que define a los líderes efectivos como aquellos que pueden adaptar su estilo directivo al contexto en el que están operando. Por su parte, Treviño, Brown & Hartman (2003) asocian la efectividad del líder con el logro de las metas organizacionales y una clara preocupación por el éxito en la “línea de fondo”, es decir, los resultados organizacionales.

piensan, sienten, deciden y actúan. Treviño, Weaver, Gibson & Toffler (1999) contribuyen a establecer las bases teóricas y empíricas de la relación entre el liderazgo ético y la cultura organizacional al afirmar que los líderes ejecutivos son quienes crean, mantienen y transforman la cultura organizacional. Su estudio mostró que lo más influyente en las actitudes y comportamientos de los empleados es la consistencia entre las políticas y las acciones, así como el liderazgo ético, el trato justo a los empleados y la apertura a discusiones sobre ética. Un elemento particularmente importante es la percepción de que los líderes, independientemente de si son ejecutivos o supervisores, involucran la ética en la toma de decisiones, la interacción con los demás miembros de la organización y la administración de castigos y recompensas. De esta percepción se desprenden resultados positivos por parte de los trabajadores tales como mayor compromiso y mejor desempeño.

Los artículos agrupados en la raíz tienden a centrar la atención en la figura del líder, sus características, comportamientos y su efecto en los colaboradores. A partir de ello es posible afirmar que las investigaciones que establecieron las bases del área de estudio tienden a centrarse en el nivel de análisis individual.

## TRONCO

Dado que el ToS agrupa en esta categoría los artículos que presentan un alto grado de transición, es decir, aquellos que son muy citados y a la vez citan muchos de los que están en la raíz, se entiende que el tronco reúne aquellos artículos que recogen los avances de los autores clásicos y los aplican. De esta forma hay aquí un conjunto de fuentes que orientan la estructura del tema estudiado y que sirven de puente entre el conocimiento de base y las tendencias de investigación.

Retomando los principales rasgos de los líderes éticos propuestos en los artículos raíz, la integridad es especialmente abordada desde el trabajo de White & Lean (2008), quienes estudian su impacto en el comportamiento de los empleados, específicamente en un ambiente de equipos de trabajo. Los resultados confirman el impacto de la integridad percibida en la reducción de las intenciones de comportamientos no éticos que afectan, principalmente, al equipo como un todo y a la organización. Este artículo resulta importante dado que los autores buscan establecer empíricamente la relación entre los rasgos asociados al liderazgo ético, en este caso la integridad, y la forma en la que actúan los empleados que son liderados éticamente.

Por su parte, e Cunha, Guimaraes-Costa, Rego & Clegg (2010) introducen el concepto de liminalidad al estudio del liderazgo ético. La liminalidad es un concepto tomado de la sociología que relaciona las etapas que experimenta un sujeto cuando se encuentra atravesando un proceso de transición cultural. La inclusión de este concepto es importante porque lleva los estudios en liderazgo ético desde un escenario basado en rasgos individuales estáticos y contextos organizacionales estables a uno fluido, dinámico, ambiguo, inestable y confuso.

Complementariamente, Wu (2004) le da al liderazgo ético una dimensión más aplicada, combinándolo con el concepto de *mecánicas catalíticas*. Estas se entienden como las estrategias mediante las cuales se implementa la ética organizacional. El autor propone que se involucren ciertas prácticas administrativas que actúan como catalizadores dentro de la organización y su cultura de modo que se produzcan las transformaciones “deseadas” o de “interés” para el líder. De esta manera, el ejercicio por parte del líder de una administración moral promueve el desarrollo de culturas organizacionales éticas.

En el abordaje de los aspectos contextuales como el clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente en que laboran, se destaca el trabajo de Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart (2001) acerca del impacto que tiene el liderazgo ético en el clima organizacional, el cual inicia con la fundación y los primeros ejecutivos, se mantiene gracias al comportamiento de los líderes y se transmite a los empleados, convirtiéndose en parte de la cultura. El clima organizacional respecto a la ética se convertirá en un elemento relevante dentro del desempeño de la organización en la medida en que exista congruencia entre los valores personales del líder y los estándares éticos deseados, y las acciones que este y sus empleados emprendan. Así, los valores compartidos se interiorizarán moldeando el clima ético cotidiano, que ofrece grandes aportes para la organización, tales como legitimidad de las acciones administrativas, consistencia en la calidad y cohesión, entre otras.

Otro elemento que se estudia es la relación entre las culturas nacionales y el liderazgo ético (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006; Resick y otros, 2011). Los resultados de uno de estos estudios muestran que la integridad, el altruismo, la motivación colectiva y el ánimo son reconocidos como características de la cultura que contribuyen a un liderazgo efectivo. Esto es más aplicable a las culturas nórdicas y menos aplicable a culturas más tradicionalistas como las medio-orientales (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). Otro estudio identifica rasgos transculturales como carácter, consideración y respeto por los otros, que son asociados con un liderazgo virtuoso y con la excelencia moral. Dichos rasgos otorgan credibilidad a los líderes éticos a través de diferentes culturas nacionales (Resick, y otros, 2011).

Por su parte, Maak & Pless (2009) llevan la transculturalidad más allá para proponer el concepto de liderazgo global. Aquí el líder ya no está centrado en una cultura nacional, por lo que cuenta con potencialidades para afrontar los retos que implica aplicar el liderazgo ético en culturas nacionales ajenas a la propia. Se piensa en un líder ético capaz de impactar positivamente culturas organizacionales diversas (líder ético cosmopolita). Más allá de la transculturalidad, el citado artículo plantea una forma de liderazgo responsable. Los líderes responsables están basados en valores y guiados por principios en su relación con los grupos de interés, conectándose con ellos mediante un sentido de significado y propósito compartidos, a través del cual se elevan los niveles de motivación y compromiso para la creación de valor sostenible y la generación de cambios responsables (Maak & Pless, 2009).

Siguiendo la línea de Maak & Pless, Voegtlin (2011) propone el liderazgo responsable como la interrelación entre el liderazgo ético y la RSE. Según Voegtlin, este liderazgo busca cerrar la brecha que se extiende entre ambos conceptos. Lo innovador de este enfoque es que pasa de analizar la interacción entre líder y seguidor (como grupo de interés interno) a abarcar todos los demás grupos de interés de la organización.

Los artículos presentados en el tronco resultan innovadores respecto a las raíces dado que contribuyen al avance del campo de conocimiento en temas como la integridad y la influencia de las culturas nacionales. Además, los artículos del tronco añaden a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, el estilo responsable, que tiene en consideración la totalidad de los grupos de interés que integran la organización. De manera que este conjunto de estudios muestra nuevas direcciones en las que el liderazgo ético se encamina.

Las fuentes que constituyen el tronco, es decir, los artículos de transición que conforman la estructura del área de estudio, tienden a enfocarse en las interacciones del líder con grupos establecidos, como equipos de trabajo y grupos de interés. Adicionalmente se observa una tendencia a estudiar el vínculo entre el liderazgo ético y las culturas organizacionales y nacionales. Las tendencias aquí observadas permiten reconocer un avance desde el nivel de análisis individual (característico de los artículos raíz) hacia los niveles grupal, organizacional y contextual.

## HOJAS

Las hojas reúnen las fuentes que Robledo, Osorio, y López (2014) denominan como tendencias del tema estudiado. En este apartado se analizan algunos de los artículos que recogen el conocimiento base (raíces) y se apoyan en la estructura establecida (tronco) para hacer avanzar la investigación en liderazgo ético hacia diferentes tendencias. Así, se ofrece una visión de las perspectivas más actuales de la investigación.

En las investigaciones que involucran los rasgos de los líderes percibidos como éticos, la integridad es uno de los más notorios. Así, por ejemplo, Martin y sus colegas (2013) exploran el significado de la integridad del líder desde seis culturas nacionales diferentes, y encuentran que demuestran un comportamiento guiado por valores morales como honestidad, justicia, apertura y transparencia, consideración y respeto por otros, sentido de responsabilidad hacia otros y estabilidad de reglas y regulaciones. Las diferencias entre las seis culturas estudiadas radican en el nivel de importancia que se le da a cada atributo.

Por su parte Eisenbeiss, van Knippenberg & Fahrbach (2014) afirman que de los líderes con integridad y valores morales se espera que sean capaces de reconocer los aspectos morales propios del proceso de toma de decisiones, para procesarlos cuidadosamente y que la consideración ética esté en el corazón de dicho proceso.

Ferrell & Ferrell (2011) señalan que existe la creencia generalizada de que los líderes son los responsables de promover la integridad, como recurso intangible,

para aminorar el riesgo de cometer actos inmorales. Sin embargo, estos autores sostienen que debe ser la cultura organizacional la que apoye el mantenimiento de la integridad como una forma de disminuir dichos riesgos.

Esta vinculación entre la percepción de la integridad y la cultura organizacional es apoyada por Gu, Tang & Jiang (2013), quienes además involucran el rol de los empleados. Afirman que cuando estos perciben integridad, modelado de roles y responsabilidad, se crea un clima de confianza, apoyo y estímulo. De manera similar, McCann & Holt (2013) estudian la percepción de la integridad del líder por parte de los trabajadores y encuentran que la conducta antiética no es solo el resultado de algunas “manzanas podridas”, sino de un liderazgo negligente y una cultura organizacional que envía mensajes mezclados sobre lo que es importante y sobre el tipo de desempeño que se espera.

Otra percepción que se reconoce como relevante, ligada al comportamiento de los líderes éticos, es la de la aplicación de la justicia. En este sentido, Xu, Loi y Ngo (2014) proponen que la percepción de los empleados acerca de cómo los líderes aplican la justicia procedimental y la justicia distributiva en la organización son factores importantes para la construcción de confianza entre líderes y empleados. La identidad moral interiorizada también se estudia como rasgo característico de los líderes éticos desde la investigación de Skubinn y Herzog (2014), quienes exploran la influencia del mencionado rasgo en la caracterización del liderazgo ético.

Dando continuidad a la idea de los líderes como principales moldeadores de la cultura organizacional, Langvardt (2012) centra su estudio en el doble rol que cumple el ejemplo; primero, desde el líder como fundamental promotor de las características éticas de la cultura organizacional en la que se desempeña; segundo, desde el ejemplo que el líder recibe de otras experiencias de liderazgo y de las propias, que moldean su proceso de toma ética de decisiones.

Pasando a una dimensión comportamental, las secciones previas del árbol permiten identificar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional como algunos de los más asociados al liderazgo ético. En este sentido, Eisenbeiss, van Knippenberg & Fahrbach (2014) establecen que el liderazgo transformacional ha sido típicamente asociado con resultados positivos como efectividad organizacional y satisfacción del seguidor. Los líderes transformacionales auténticos son descritos como inspiradores, guiados por valores, carismáticos y moralmente edificadores. Este estudio también presenta la cultura como componente transversal. Cuando los valores son compartidos por los trabajadores, forman las bases para la cultura de una organización. La congruencia de valores fortalece el clima y la cultura organizacional, la cual evoluciona dirigida por la misión y visión organizacionales (Eisenbeiss, van Knippenberg & Fahrbach, 2014).

Otro estilo que se hace visible desde el tronco es el liderazgo responsable, caracterizado por su énfasis en las relaciones con todos los grupos de interés de la organización. Un artículo de las hojas que retoma este estilo es el de Freeman & Auster (2011), quienes además lo integran al concepto de autenticidad sintetizado en

el hecho de tomar los valores propios como punto de partida para la ética. Aunque no le dan continuidad al liderazgo responsable, más adelante Auster & Freeman (2013) siguen contribuyendo al tema de la autenticidad, solo que desde la perspectiva del ajuste de valores, entendido como el ajuste de los valores individuales a la estructura de valores compartidos de la organización mediante la promoción de una discusión abierta y centrada.

Mientras que Maak & Pless (2009), desde el tronco, proponen la visión de un liderazgo global, Jones & Millar (2010) retoman esta idea desde un enfoque más pesimista elaborando una revisión de casos de liderazgo antiético como una forma de soportar la necesidad de un liderazgo ético global, ya no como factor de mejora sino de supervivencia ante una creciente diversidad de retos morales.

Yendo más allá de la figura del líder, otro aspecto importante en el estudio del liderazgo ético son los resultados que este ofrece y, dentro de ellos, su influencia en el desempeño de los empleados. En este aspecto se centra el estudio de Bouckenoghe, Zafar & Raja (2014), quienes establecen empíricamente la relación entre el liderazgo ético y el desempeño de los trabajadores, abordado desde las perspectivas del aprendizaje social y el capital psicológico. Se concluye que los trabajadores son motivados por la congruencia entre sus metas y las del líder, así como por su expectativa acerca del propio trabajo. Dicha congruencia genera la percepción de que sus esfuerzos contribuyen al cumplimiento tanto de las metas organizacionales como de las propias. En la misma línea, Leroy, Palanski & Simons (2011) establecen empíricamente la relación entre el liderazgo ético y el desempeño de los empleados, pero esta vez abordada desde la promoción del compromiso organizacional afectivo. Este se reconoce como un fuerte motivador del desempeño, dado que a través suyo los empleados sienten que quieren comprometerse con las metas laborales, más que solo cumplir con sus obligaciones.

Por su parte, Tu, Lu & Yu (2016) abordan los efectos positivos del liderazgo ético sobre los trabajadores desde la perspectiva de las cogniciones morales. A través de este estudio se demuestra empíricamente una relación positiva entre el comportamiento de los líderes supervisores éticos y el nivel de compromiso, consciencia ética e identidad moral de los trabajadores. Complementariamente, Mitonga-Monga & Cilliers (2016) estudian la influencia de la percepción del liderazgo ético sobre el nivel de compromiso de los empleados y concluyen que dicho liderazgo predice el compromiso afectivo, de continuidad, normativo y global de los trabajadores.

Desde un enfoque cuantitativo, Ng & Feldman (2015) buscan probar empíricamente la relación entre las actitudes y el desempeño de los empleados, así como su percepción de los líderes y de las características de los líderes éticos. Los resultados muestran una capacidad parcial del liderazgo ético para predecir resultados como el desempeño, el comportamiento ciudadano y el comportamiento antiproduktivo en los trabajadores.

Desde una perspectiva relacional, se observa un interés del líder por establecer una adecuada relación con los empleados. Uno de los acercamientos a esta

perspectiva se apoya en las “reglas de san Benedicto”, una serie de normas sobre la integración de principios religiosos en la vida laboral (Chan, McBey & Scott-Ladd, 2011). Otro enfoque dentro de esta perspectiva aborda la toma de decisiones integrada con la noción de “alojamiento”, que significa “llegar a la relación correcta” (Ladkin, 2006). Para el caso en que las relaciones están mediadas por la virtualidad, donde la comunicación frente a frente no es posible, Lee (2009) propone que la confianza se convierta en un elemento clave de la motivación, entendida como la certeza de que los esfuerzos de los empleados serán correspondidos y que no serán explotados. Los efectos de una buena relación líder-empleados son observados desde la felicidad y el bienestar de los trabajadores (Yang, 2013). También desde la promoción del autoliderazgo centrado en la ética como motivador de un mayor juicio moral (Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2013).

Profundizando en el nivel de juicio moral, Ho & Lin (2014) exploran la relación directa que se da entre el nivel de juicio moral de los líderes éticos y el nivel de juicio moral de los empleados en los contextos de China y Taiwán. Este estudio concluye que existe una relación positiva en este aspecto entre líderes y colaboradores.

Pasando ahora a aquellos estudios que se enfocan en los efectos que genera el liderazgo ético a nivel organizacional, uno de los más destacados a lo largo de esta revisión ha sido la cultura organizacional y el clima ético. En este aspecto se centra el estudio de Demirtas & Akdogan (2014), que examina cómo el liderazgo ético afecta la percepción del clima organizacional desde dos aspectos: el volumen de intenciones y el compromiso afectivo. Concluye que los valores éticos del administrador y sus comportamientos justos y honestos son importantes factores que moldean el clima organizacional; por ello las organizaciones deben seleccionar y promover a sus administradores, con el fin de establecer un clima ético. Por su parte los valores organizacionales también reciben una fuerte influencia del líder. Klenke (2005) afirma que la coincidencia de los valores del líder con los de sus empleados fortalece el clima y la cultura organizacional. En organizaciones donde empleados y administradores tienen valores similares, las culturas organizacionales evolucionan dirigidas por su misión y visión.

Otro aspecto influido por el liderazgo es la calidad. Maguad & Krone (2009) proponen una fuerte vinculación entre la cultura ética y el concepto de calidad total, afirmando que el éxito de todo programa de calidad depende del esfuerzo conjunto de todos en la organización. Si no se tienen en cuenta los factores éticos y culturales, el proceso colectivo esencial para mantener la calidad se descarrila.

Finalmente, la expansión desde los artículos “hojas” llega a albergar elementos de la cultura nacional. La cultura china es estudiada por Lin & Huang (2012), quienes involucran dos elementos primordiales para su desarrollo: el confucionismo y el colectivismo. Ambos aspectos están positivamente relacionados con el liderazgo ético de los administradores chinos y se reconocen como importantes influencias en el proceso de desarrollo social, cultural y económico del país (Lin & Huang, 2012). Siguiendo un razonamiento similar, Romar (2002) explora la relación entre

la ética confusionista y el liderazgo ético así como el aporte de aquella a la ética organizacional. Dando continuidad a la vinculación entre liderazgo ético y religión, Frunzã (2017) propone que este tipo de liderazgo es fundamental para el desarrollo espiritual, profesional y organizacional a través de la promoción de valores morales religiosos aplicados a un contexto laico.

Es posible observar que los artículos recogidos en las hojas abordan el estudio del liderazgo ético desde los cuatro niveles de análisis ya mencionados (individual, grupal, organizacional y contextual). Sin embargo, dada la marcada presencia de la relación con la cultura organizacional, los artículos hojas tienden en mayor medida a centrarse en los niveles de análisis grupal, organizacional y contextual.

## CONCLUSIONES

A través de la clasificación de las fuentes que permite la herramienta ToS es posible identificar las tendencias que marcan el desarrollo de la investigación en liderazgo ético. Dicho desarrollo resulta lógico en el sentido de que, mientras las investigaciones base se centraron en el líder, los artículos de transición y los de tendencia llegaron a abarcar los niveles grupal, organizacional y contextual. Además, este desarrollo podría deberse a que, a medida que el estudio del tema fue involucrando otros actores e interacciones, también se amplió el interés por comprender los efectos del liderazgo ético en los niveles de análisis mencionados. Con este avance, el tema ganó protagonismo y relevancia al ser entendido como un fenómeno que influye en los resultados de toda la organización y que se ve influido por elementos tan amplios como las culturas nacionales.

Sería recomendable profundizar más en los aspectos personales del liderazgo ético, pues estos constituyen el nivel de análisis donde, con más probabilidad, surgirían explicaciones que fundamenten dicho fenómeno, tales como las motivaciones de los líderes éticos, sus comportamientos típicos, su desarrollo personal, su formación profesional o su experiencia bajo la dirección de otros líderes. El hecho de que este sea un conocimiento fundamental lo demuestra el hecho de que la mayoría de los artículos raíz abordan la perspectiva individual.

Los artículos del nivel organizacional, principalmente aquellos centrados en los efectos positivos del liderazgo ético sobre la organización y los stakeholders externos, podrían desarrollarse más. Esto debido a que el aporte del liderazgo ético al éxito y desarrollo de las organizaciones y al entorno social podría ser un potente motivador para que los líderes ejecutivos vean en el fomento de este tipo de liderazgo una vía de desarrollo organizacional y de generación de confianza y reconocimiento social.

Es relevante destacar que, aunque se reconoce la existencia de una importante vinculación entre el liderazgo ético y la cultura organizacional ética, no se identificaron fuentes que profundicen en la forma como el líder crea, preserva o modifica los elementos éticos que hacen parte de la cultura organizacional. Por otro lado se podría profundizar en la relación del liderazgo ético con elementos contextuales como políticas nacionales, aspectos sociales y ambientales. De igual

manera, se identifican vacíos en cuanto a los efectos del liderazgo no ético a nivel individual, grupal, organizacional y contextual. Se observa además una limitada existencia de estudios longitudinales que provean una visión de los efectos del liderazgo ético a largo plazo.

La facilidad que ofrece la herramienta ToS para agrupar los artículos más referenciados, así como los que más se apoyan en ellos, permite a los investigadores articular sus trabajos con las publicaciones más relevantes dentro del área de estudio a la que buscan contribuir. De manera que esta herramienta tiene la posibilidad de ser utilizada en otros artículos de revisión, tales como los publicados por Toro & Rodríguez (2017); Ovalle-Castiblanco & Cárdenas (2016) y Trujillo (2017), entre otros.

Son notables las posibilidades que ofrecen las herramientas digitales para apoyar la labor investigativa, tal como lo hace el ToS. Estas herramientas no deberían verse como un instrumento que reemplaza la labor del investigador; por el contrario, lo libera de actividades mecánicas como la búsqueda, jerarquización y clasificación de fuentes bibliográficas y hemerográficas, lo que le permite ahorrar tiempo y energía para usarlos en actividades reflexivas, analíticas y creativas. Los medios tecnológicos son catalizadores de la labor investigativa.

En síntesis, puede decirse que la investigación en liderazgo ético, más allá de demostrar la importancia del tema como medio para prevenir la ocurrencia de actos no éticos en las organizaciones, ha permitido verlo como una forma de fortalecer aspectos tan importantes como el desempeño de los empleados, las culturas organizacionales éticas, la adaptación al cambio y el clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auster, E. R. & Freeman, R. E. (2013). Values and Poetic Organizations: Beyond Value Fit Toward Values Through Conversation. *Journal of Business Ethics*, 113, 39-49. doi: 10.1007/s10551-012-1279-5
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bouckenoghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2014). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. doi: 10.1007/s10551-014-2162-3
- Brink, A. & Eurich, J. (2006). Recognition Based upon the Vitality Criterion: A Key to Sustainable Economic Success. *Journal of Business Ethics*, 67, 155-164. doi: 10.1007/s10551-006-9020-x
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- 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.
- Burns, B. & By, R. T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108, 239-252.
- Chan, C. C., McBey, K. & Scott-Ladd, B. (2011). Ethical Leadership in Modern Employment Relationships: Lessons from St. Benedict. *Journal of Business Ethics*, 100, 221-228. doi: 10.1007/s10551-010-0676-x
- Chan, K. C., Fung, A., Fung, H.-G. & Yau, J. (2015). A Citation Analysis of Business Ethics Research: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Chiu, R. B. & Hakett, R. D. (2017). The Assessment of Individual Moral Goodness. *Business Ethics: A European Review*, 26, 31-46.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Crane, A., Gilbert, D. U., Goodpaster, K. E., Miceli, M. P., Moore, G., Reynolds, S. J., ... Wicks, A. C. (2015). Comments on BEQ's Twentieth Anniversary. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 157-187.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.ª ed.). México D. F.: Thomson.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D. F.: McGraw Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
- Demirtas, O. & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Doyle, M. E. & Smith, M. K. (2001). Classical leadership [en línea]. Recuperado de: [http://www.infed.org/leadership/traditional\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)
- e Cunha, M. P., Guimaraes-Costa, N., Rego, A. & Clegg, S. R. (2010). Leading and Following (Un)ethically in Limen. *Journal of Business Ethics*, 97, 189-206. doi: 10.1007/s10551-010-0504-3
- e Cunha, M. P., Rego, A. & Vaccaro, A. (2013). Organizations as Human Communities and Internal Markets: Searching for Duality. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 441-455. doi: 10.1007/s10551-013-1998-2

- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. & Fahrbach, C. M. (2014). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Escobar Valenzuela, G. (2000). *Ética* (4.ª ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Eubanks, D. L., Brown, A. D. & Ybema, S. (2012). Leadership, Identity and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-3.
- Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2011). The Responsibility and Accountability of CEOs: The Last Interview with Ken Lay. *Journal of Business Ethics*, 100, 209-219. doi: 10.1007/s10551-010-0675-y
- Frankena, W. K. (1965). *Ética*. México D. F.: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Freeman, R. E. & Auster, E. R. (2011). Values, Authenticity, and Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 15-23. doi: 10.1007/s10551-011-1022-7
- Frunză, S. (2017). Ethical Leadership, Religion And Personal Development In The Context Of Global Crisis. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 16(46), 3-16.
- Fyke, J. P. & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66(12), 1619-1643. doi: 10.1177/0018726713485306
- González Alvarez, L. J. (1998). *Ética*. Bogotá D. C.: Codice LTDA.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P. & Jiang, W. (2013). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A. & Pescosolido, A. T. (2013). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(10), 1-12. doi: 10.1177/1548051813483834
- Ho, Y.-H. & Lin, C.-Y. (2014). The Moral Judgment Relationship Between Leaders and Followers: A Comparative Study Across the Taiwan Strait. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 299-310.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunter, S. T. (2012). (Un)Ethical Leadership and Identity: What Did We Learn. *Journal of Business Ethics*, 107, 79-87.
- Ivancevich, J. M., Konopaste, R. & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. Nueva York: McGraw Hill International Edition.

- Jones, M. T. & Millar, C. C. (2010). About Global Leadership and Global Ethics, and a Possible Moral Compass: an Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 93, 1-8. doi: 10.1007/s10551-010-0622-y
- Joosten, A., van Dijke, M., Van Hiel, A. & De Cremer, D. (2014). Being "in Control" May Make You Lose Control: The Role of Self-Regulation in Unethical Leadership Behavior. *Journal of business ethics*, 121(1), 1-14.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66. doi:10.1108/0143772051058727
- 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.
- Ladkin, D. (2006). When Deontology and Utilitarianism Aren't Enough: How Heidegger's Notion of "Dwelling" Might Help Organisational Leaders Resolve Ethical Issues. *Journal of Business Ethics*, 65, 87-98. doi: 10.1007/s10551-006-0019-0
- Langvardt, A. W. (2012). Ethical leadership and the dual roles of examples. *Business Horizons*, 55(4), 373-384. doi: 10.1016/j.bushor.2012.03.003
- Lawton, A. & Páez, I. (2014). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649. doi: 10.1007/s10551-014-2244-2
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27, 456-463. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.012
- Lee, S. T. & Cheng, I.-H. (2012). Ethics Management in Public Relations: Practitioner Conceptualizations of Ethical Leadership, Knowledge, Training and Compliance. *Journal of Mass Media Ethics*, 27, 80-96. doi: 10.1080/08900523.2012.694317
- Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. (2011). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Lin, K.-W. & Huang, K.-P. (2012). Moral judgment and ethical leadership in Chinese management: the role of Confucianism and collectivism. *Quality & Quantity*, 48(1), 37-47. doi:10.1007/s11135-012-9747-7
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (2.ª ed.). México, D. F.: Thomson.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2009). Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *Journal of Business Ethics*, 88, 537-550. doi: 10.1007/s10551-009-0122-0
- Maguad, B. A. & Krone, R. M. (2009). Ethics and moral leadership: Quality linkages. *Total Quality Management*, 20(2), 209-222. doi: 10.1080/14783360802623043

- Marques, J. (2014). Shaping Morally Responsible Leaders: Infusing Civic Engagement into Business Ethics Courses. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 279-291.
- Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K. & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24, 445-461. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.02.004
- McCann, J. & Holt, R. A. (2013). Perceived Leadership Integrity in the Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 115, 635-644. doi: 10.1007/s10551-012-1444-x
- Mitonga-Monga, J. & Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Ethics*, 10(1), 36-51.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2015). Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965.
- Niemeyer, J. R. & Cavazotte, F. C. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- Noelliste, M. (2013). Integrity: An Intrapersonal Perspective. *Human Resource Development Review*, 12(4), 474-499. doi: 10.1177/1534484313492333
- Ovalle-Castiblanco, A. M. & Cárdenas, D. M. (2016). ¿Qué ha pasado con la aplicación del estudio de tiempos y movimientos en las últimas dos décadas?: Revisión de la literatura. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 16(2), 12-31.
- Pless, N. M., Maak, T. & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0028>
- 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, 345-359. doi: 10.1007/s10551-005-3242-1
- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P. & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human relations*, 1-22. doi: 10.1177/0018726713481633
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K. & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101, 435-457. doi: 10.1007/s10551-010-0730-8

- Robledo, S., Duque, N. D. & Zuluaga, J. I. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 28-42.
- Robledo, S., Osorio, G. A. & López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vínculos*, 11(2), 6-16.
- Romar, E. J. (2002). Virtue Is Good Business: Confucianism as a Practical Business Ethic. *Journal of Business Ethics*, 38, 119-131.
- Sanders, P. (2010). Managing Under Duress: Ethical Leadership, Social Capital and the Civilian Administration of the British Channel Islands During the Nazi Occupation, 1940-1945. *Journal of Business Ethics*, 93, 113-129. doi: 10.1007/s10551-010-0629-4
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Skubinn, R. & Herzog, L. (2014). Internalized Moral Identity in Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 249-260.
- 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.
- Toro, J. & Rodríguez, M. d. (2017). Formación en ética en las organizaciones: revisión de la literatura. *Información Tecnológica*, 28(2), 167-180.
- Treviño, L. K. (Julio de 1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. (A. o. Management, Ed.) *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258313>
- Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (Enero de 2003). A qualitative investigation of perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.

- Trujillo, D. (2017). Mobile commerce: una revisión bibliográfica. *NOVUM*, 7, 59-77.
- Tu, Y., Lu, X. & Yu, Y. (2016). Supervisors' Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Happiness Studies*, 1-17.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57-73. doi: 10.1007/s10551-011-1020-9
- Weber, J. (2010). Assessing the "Tone at the Top": The Moral Reasoning of CEOs in the Automobile Industry. *Journal of Business Ethics*, 92, 167-182. doi: 10.1007/s10551-009-0157-2
- White, D. W. & Lean, E. (2008). The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment. *Journal of Business Ethics*, 81, 765-778. doi: 10.1007/s10551-007-9546-6
- Winston, M. D. (2007). Ethical leadership and ethical decision making: A meta-analysis of research related to ethics education. *Library & Information Science Research*, 29, 230-251. doi: 10.1016/j.lisr.2007.04.002
- Wu, C.-F. (2004). Research on a Typology of Business Ethics Operation Across the Taiwan Strait. *Journal of Business Ethics*, 52, 229-242.
- Xu, A. J., Loi, R. & Ngo, H.-Y. (2014). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yang, C. (2013). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525.
- Yazdani, N. & Murad, H. S. (2014). Toward an Ethical Theory of Organizing. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 399-417.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.