



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ÉTICO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
EN LAS EMPRESAS PUBLICAS**

**INFLUENCE OF ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN  
PUBLIC COMPANIES**

**María Antonieta Durán**  
**04120784324**  
**m.duran20x@gmail.com**  
**<https://orcid.org/0009-0000-2057-9724>**  
**Alikhan Import & Import**

**Jordana León**  
**04246940464**  
**jordanaleonr@gmail.com**  
**<https://orcid.org/0009-0007-67489567>**  
**Petróleos de Venezuela. S.A.**

**Recibido: enero 2025    Aceptado: febrero: 2025    Publicado: septiembre 2025**

Cómo citar: Durán M. y León J. (2025). Influencia del liderazgo ético y comportamiento organizacional en las empresas públicas. Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales,

**Resumen**

En distintos países los sectores públicos han sido sometidos por líderes cuestionables éticamente los cuales utilizan los recursos para beneficios personales. Así mismo, la conducta de los líderes del sector público, cuyo proceder es de poca ética, tienen un impacto perjudicial. Demostrando así, que la falta de liderazgo ético aumenta la mala gestión en el gobierno. Este artículo tiene como finalidad hacer una revisión teórica y analizar la Influencia del liderazgo ético y comportamiento organizacional en las empresas públicas. se llevó a cabo una investigación documental combinada con el método cualitativo para este estudio, basada en la revisión literaria de Chiavenato, 2019, Guevara et al. (2022), Paredes, M. (2021), Esguerra, G. A. (2022), entre otros. Cada uno de estos autores ha realizado aportes relevantes que permiten analizar la importancia que tiene el liderazgo ético en el Comportamiento Organizacional en las Empresas Públicas. Logrando así, fortalecer la reputación de la organización y construir relaciones sólidas con los ciudadanos, inspirando confianza y credibilidad.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Ética, Liderazgo Ético, Comportamiento organizacional, Empresas publicas

**Abstract**

In different countries, public sectors have been subjugated by unethical leaders who use their personal benefits to allocate resources. Similarly, the behaviour of public sector leaders, whose behaviour is unethical, has a detrimental impact. Demonstrating that the



lack of ethical leadership increases mismanagement in the government. This article aims to do a theoretical review and analyse the Influence of ethical leadership and organizational behaviour in public companies. Meanwhile, qualitative and documentary methodology was selected to carry out this research study, based on the literature review of (Chiavenato, 2019), Guevara et al. (2022), Paredes, M. (2021), Esguerra, G. A. (2022), among others. Each of these authors has made relevant contributions that allow us to analyse the importance of ethical leadership in Organizational Behaviour in Public Companies. Therefore, reaching to strengthen the reputation of the organization and build solid relationships with citizens, inspiring trust and credibility.

**Keywords:** Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Organizational Behavior, Public Companies

## INTRODUCCIÓN

El vínculo entre el acto del líder y la ética ha sido estudiado por mucho tiempo. Sin embargo, el estudio del liderazgo ético ha tenido un auge a partir de la década de los 90' según Eubanks et al. (2012). La razón de implicar la ética en la investigación sobre liderazgo va más allá de la consideración formada por los escándalos de corrupción en las organizaciones que se hicieron públicos a partir de la década de 70'. Este enlace de liderazgo-ética es debido a razones como las planteadas por Brito (2016), quien afirma que es preciso que los líderes, a través de sus decisiones y operaciones éticas, sean ejemplo de integridad para los grupos de interés de las organizaciones a las que pertenecen.

Mundialmente, especialistas se han enfocado en analizar el liderazgo ético desde una perspectiva científico-social mencionando los rasgos particulares de la integridad siendo estos la ética, el carácter, la motivación colectiva, y la conciencia ética, como factores necesarios para el liderazgo ético confiable. Villasmil et al.(2021). En este sentido, las características del liderazgo ético son ideales para facilitar un entorno de certeza, confianza, y bienestar psicológico. Toner et al.(2023).

En este orden de ideas, Brown (2005) citado en Ahmad, A Review of Ethical Leadership and Other EthicsRelated Leadership Theories, (2017) por primera vez conceptualizo el liderazgo ético con varios resultados positivos para los empleados y las organizaciones. La creciente investigación en diferentes culturas ha demostrado que el liderazgo ético puede ser eficaz, obteniendo también resultados de motivación incluyendo diferentes actitudes y comportamientos que ayudan a disminuir los resultados indeseables.

Además, el liderazgo ético facilita la construcción de organizaciones con valores firmes, beneficiando el desarrollo de la motivación intrínseca y de la conducta creativa Feng et al.(2018). En la sociedad actual, es necesario que las organizaciones tengan una visión estratégica fundada en el conocimiento de su gente. Visto desde esta perspectiva, este conocimiento organizacional puede ser capaz de influir en la cultura y los valores de la sociedad como elementos para afrontar con éxito los desafíos que se establecen en el entorno. Nava et al.(2014).



En el caso de América Latina, los modelos de empresa pública no son estáticos. Su progreso ha sido otorgado de acuerdo con los sucesos políticos, económicos y sociales de la región. De acuerdo con las interpretaciones de Zepeda(2019), los momentos históricos han sido cruciales para definir los modelos de gestión; por un lado, la gestión pública se ha visto como planeación para el progreso, en otros casos, evaluación, desempeño y rendición de cuentas hacia la sociedad.

Ahora bien, en distintos países los sectores públicos han sido sometidos por líderes poco éticos los cuales utilizan los recursos para beneficios personales. Así mismo, la conducta de los líderes del sector público, cuyo proceder es de poca ética, tienen un impacto perjudicial demostrando así, que la falta de liderazgo ético aumenta la mala gestión en el gobierno. Buye(2021).

En el momento político social que vive Venezuela, se requiere de líderes centrados en la ética. sin embargo, tal como lo expresan Guaiquirima (2010) citado en Villasmil et al.(2021) el liderazgo ético en la gestión pública tiene un papel preciso en dicha gestión, sobre todo en la creación de un clima moral, atractivo, armónico, fundamental para la conservación social.

Por lo expuesto anteriormente, se deduce que un líder es una persona capaz de reflejar, a través de sus habilidades, las destrezas que representan respuestas a las acciones organizacionales concluidas mediante su desempeño colaborador. El liderazgo es el elemento decisivo de refuerzo para que los colaboradores identifiquen sus objetivos, motivándolos a lograrlo. Por otro lado, la ética persigue estudiar las conductas de los individuos como ente social, creando principios y criterios, con el propósito de regir sus acciones en el desarrollo de todo lo que hace. Paz et al. (2016)

Por ende, se debe analizar la relación entre el liderazgo ético y su influencia. Este tipo de liderazgo tiene como objetivo establecer la participación en el proceso de toma de decisiones buscando crear relaciones. Estas relaciones son basadas en la confianza de los seguidores y expresar inquietud por la tranquilidad de sus subordinados. (Esguerra, 2022).

En vista de ello, esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo ético y el comportamiento organizacional en las empresas públicas, considerando su rol fundamental en la prestación de servicios esenciales y la gestión de recursos públicos para el bienestar de la sociedad.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Liderazgo**

El liderazgo se ha transformado en una cualidad esencial para la gestión de las organizaciones ha sido examinado por décadas desde diversas posturas y áreas de estudio. Precisar el concepto de liderazgo no es un trabajo tan sencillo como se puede



percibir a primera vista. Ya que referirse a liderazgo actualmente, según Vázquez et al (2014), significa como la capacidad de conseguir que un grupo, de forma conjunta y en equipo, alcance las metas deseadas.

El literato de las 'Teorías e Investigación del Liderazgo' certifica que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que pudieran haber considerado dicho concepto. Esto nos da a entender que encontrar una definición exacta no es tarea fácil. Así mismo, Maxwell, (2009) asegura que los buenos líderes son aquellos que logran que los equipos y grupos de trabajos que gestionan tengan un rendimiento superior.

Por su parte Chiavenato (2019), considera que el liderazgo es una influencia interpersonal practicada en un contexto, encaminada por medio del desarrollo de la comunicación humana, dispuesta a alcanzar uno o varios propósitos específicos. Chiavenato (2019), afirma que el liderazgo no tiene relación alguna con las características individuales de un líder, pero tiene que ver con las relaciones entre las personas.

En este sentido, la influencia conlleva poder y autoridad de tal manera que puede llegar a provocar cambios en los individuos y grupos sociales. Por lo cual, se puede entender la influencia como una compostura interpersonal en donde una persona actúa con la finalidad de cambiar la conducta de la otra. Según Galindo et al (2020) el líder en las organizaciones debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos, mantiene el control de la situación; así como, debe seguir y servir siempre al líder invisible: el propósito común. Es decir, que el líder es quien contribuye a que se tomen decisiones y dirige los procesos para que se alcancen los objetivos organizacionales.

Ahora bien, de acuerdo a los planteamientos antes señalados, se puede definir el liderazgo de la siguiente manera: El liderazgo es un proceso de influencia interpersonal, ejercido en un contexto específico, que busca alcanzar uno o varios objetivos a través de la comunicación efectiva y la motivación de las personas. Un buen líder, con espíritu precursor, abre nuevos caminos e inspira y guía a su equipo hacia el logro de resultados superiores. Al crear un ambiente de colaboración y confianza, el líder permite que los miembros del equipo puedan desarrollar su potencial y trabajar en conjunto para alcanzar metas comunes.

En esta definición, se incluye el concepto de "espíritu precursor" para resaltar el papel del líder como innovador y creador de nuevas oportunidades para su equipo. El líder no solo motiva y guía a los miembros del equipo, sino que también mantiene el control de la situación y busca nuevas formas de alcanzar los objetivos y superar los desafíos.

### **Ética**

En la era actual según Salazar et al (2018) la ética tiene un lugar significativo en cualquier área ya que es la rama más importante y eficaz de la filosofía. La palabra 'ética' descende del griego ethos lo cual significa carácter o comportamiento. además, la ética es una rama de la filosofía la cual es considera un saber racional. También, es calificada como una



conducta humana, exhibiendo limitaciones, ya que esta se ubica en las estimulaciones, los valores, las consecuencias y las causas de la conducta humana.

De igual modo, la ética es la ciencia que provee los modelos para obrar honestamente. Esto quiere decir, que la ética es una disciplina normativa. Blackburn (2014) consideró la definición de Aristóteles donde explica que la ética es el estudio de la magnificencia de carácter y la persecución del bienestar humano mediante la aplicación de la virtud. Seguidamente, Blackburn considera que la ética que expuso Aristóteles es la búsqueda de cómo debemos vivir y que modelos de personas debemos ser centrándose en el desarrollo de la virtud y la sensatez practica como mecanismos para obtener la felicidad genuina.

Por otro lado, Guevara et al (2022) manifiesta que la ética es una disciplina que estudia la moral y las normas la cuales guían la conducta humana. Dichas normas son fundamentales e invariables por lo tanto asisten para fortalecer las virtudes y los valores básicos de los individuos. En esa misma línea este autor reconoce que la ética tiene como objetivo promover la excelencia moral y la rectitud en la sociedad. Consecuentemente, con base en las ideas de Aristóteles y Blackburn, así como en los conceptos presentados por Guevara et al., se puede definir la ética de la siguiente manera.

La ética es una disciplina que explora la excelencia del carácter y la búsqueda del bienestar humano a través del desarrollo y la práctica de las virtudes. Es la ciencia de las normas y principios que guían la conducta individual y colectiva en aras de fomentar una vida moralmente recta y virtuosa. Al centrarse en la excelencia moral y la sensatez práctica, la ética busca fomentar la felicidad genuina y contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

### **Liderazgo ético**

Estudios han demostrado que el comportamiento de un líder ético crea confianza entre la entidad que lo emplea, y que a su vez defiende sus puntos de vista de integridad ante esta. Según Ayalew (2023) un líder moral puede guiar a puntos altos del desempeño económico en una estructura que involucran operaciones y funcionamiento comercial. Especialmente, cuando son percibidos como individuos que interactúan justamente con sus colaboradores.

Torner (2023) citando a Kim et al. (2021), argumenta que un líder ético puede distinguirse por una secuencia de capacidades que son esenciales dentro del entorno laboral como la compasión, la respuesta, la comunicación efectiva o el empleo de la firmeza ética en condiciones de ambigüedad. Mohiuddin (2017), asegura que la calidad de liderazgo es de suma importancia como un elemento vital para conseguir el éxito. Por ende, el estilo de liderazgo juega un rol fundamental para impulsar el progreso y los logros de los empleados, así como para fomentar los incentivos y la confianza en el trabajo.



Se puede concluir, que el liderazgo ético es un estilo de liderazgo que se centra en la integridad, la justicia y la responsabilidad moral en la toma de decisiones y las interacciones con los colaboradores. Un líder ético crea confianza dentro de la organización y promueve el desempeño económico a la vez que opera con compasión, respuesta y comunicación efectiva, especialmente en situaciones de ambigüedad. En este sentido el liderazgo ético reconoce la importancia de la calidad del liderazgo y del estilo del líder en el éxito y el progreso de los empleados. Finalmente, también reconoce la creación de un ambiente de trabajo basado en la confianza y la excelencia.

### **Características del liderazgo ético**

Siempre que se discuten argumentos relacionados con la ética, el comportamiento ético de líderes requiere la mayor atención de los académicos y practicantes. De acuerdo con Ahmad (2017), se considera ético a un líder cuando no tiene intención de dañar a otros y siempre respeta los derechos de sus colaboradores.

Así mismo, McManus et al (2023) afirma que los líderes éticos actúan con honestidad, coherencia y transparencia. Sostienen sus valores éticos incluso en situaciones difíciles. Por su parte, Ciulla( 2018) considera que estos líderes tratan a los demás con imparcialidad, equidad y respeto. Promueven la igualdad de oportunidades y reconocen las contribuciones individuales. De acuerdo con Escamilla et al (2022), los líderes éticos son conscientes de las consecuencias de sus decisiones y actúan de manera responsable, considerando el impacto en todas las partes interesadas. Finalmente, muestran empatía y comprensión hacia los demás, y buscan el bienestar y el desarrollo de los miembros de su equipo.

Algunas de las características elaboradas en esta investigación son las siguientes:

1. Lealtad hacia la organización: para lograr el desarrollo de un buen desempeño laboral se necesitan empleados que tengan una alta lealtad. Paredes (2021)
2. Honestidad: los individuos de una organización creen en lo que un líder ético expresa ya que, en varias circunstancias cumplió lo dicho. Paredes (2021)
3. Integridad: individuos consientes tienen integridad y generan confianza. Consiste tanto en un rasgo de carácter y comportamiento; es a la vez una posesión y acción. Lawton et al. (2015)
4. Justicia: según la teoría de justicia de Rawls aclaro los principios de justicia como el principio de la igualdad de libertad y el principio de igualdad social y económico. Luego, Greenberg introdujo el concepto de justicia organizacional la cual describe como los empleados de una organización perciben la imparcialidad y la igualdad en el área de trabajo. Por ende, un líder ético toma decisiones imparciales tratando a todos los miembros de manera justa garantizando el acceso de oportunidades a



todos los miembros de su equipo garantizando que las decisiones sean éticas y justas. García et al (2015)

5. Compromiso: un líder ético resalta por el compromiso obtenido con su trabajo y con la organización. Está comprometido, primordialmente, con su trabajo y la organización percibe este compromiso, debido a que transluce en las acciones que aborda y las decisiones que toma. Celik et al (2015)

### **Ventajas del liderazgo ético**

El concepto de competitividad y liderazgo ético dentro de una organización van de la mano y ninguna de ellas pueden descuidarse. Nauman et al (2018), demostró que organizaciones exitosas logran encontrar la manera de llegar a sus destinos practicando las reglas de moralidad y haciéndolas como base de la política organizacional. Un estudio realizado en Reinos Unidos demostró que 350 individuos estaban de acuerdo con la implementación de códigos de ético dentro de la organización.

Nauman et al (2018) afirma que una de las ventajas del liderazgo ético es incrementar la productividad en una organización. Del mismo modo, promueve los valores organizacionales de una manera fluida la cual resulta en alcanzar los objetivos de la organización. Por su parte los hallazgos de Wang et al (2017), revelan que tanto la orientación humana del líder como la responsabilidad y la sostenibilidad del líder tienen influencias positivas tanto en el desempeño financiero como social de empresa.

Mientras tanto Wang et al (2017), también demostró que la moderación del líder solo tiene una influencia positiva en el desempeño financiero de la empresa. Además, la justicia del líder modera positivamente la relación entre la disposición humana del líder y la responsabilidad y sostenibilidad del líder y el desempeño financiero, así como la relación entre la disposición a la moderación del líder y el desempeño social. Estos hallazgos proporcionan implicaciones para comprender cómo funcionan conjuntamente las diferentes facetas del liderazgo ético para influir en el desempeño de la empresa.

Por su parte Darby (2023), argumenta que el liderazgo ético tiene muchas ventajas la cuales han sido estudiadas durante los últimos tiempos indicando que si los líderes éticos pueden influir en los resultados, también pueden influir en la cultura del lugar de trabajo. Caminar con el ejemplo y hablar lo que se dice es donde los líderes éticos pueden desarrollar el lugar de trabajo para inspirar y motivar a otros a seguir un buen comportamiento ético.

El liderazgo ético según Darby (2023), consiste en liderar, inspirar, motivar y hace que los empleados se sientan responsables de su trabajo. Cuando esto sucede, se puede lograr un mayor éxito empresarial porque los empleados están más felices de estar en el trabajo.



El liderazgo ético consiste en generar confianza con sus empleados y, a cambio, recuperar la confianza. Si las personas se sienten menos amenazada y menos objetables a la dirección de la empresa, es más que posible lograr un aumento en la lealtad del personal.

En este orden de ideas, el liderazgo ético juega un papel crucial en el éxito de una organización, tanto en términos de desempeño financiero como de impacto social. A través de la promoción de valores éticos y la creación de una cultura de integridad y responsabilidad, los líderes éticos pueden influir positivamente en el comportamiento y el desempeño de los empleados.

Lo anteriormente mencionado, se puede determinar que las organizaciones con líderes éticos tienden a tener mejores resultados en general, incluyendo mayor productividad, mayor rentabilidad y una reputación mejorada. Además, se ha demostrado que el liderazgo ético tiene un impacto directo en la cultura organizacional, al fomentar un ambiente de confianza y lealtad entre los empleados.

### **Desventajas del liderazgo ético**

A pesar de los elementos positivos que el liderazgo ético puede aportar a una organización, es discutible que también pueda causar problemas. Luenendonk (2020), indica que el liderazgo ético requiere que el marco ético del líder este alineado con la visión de la organización. Sin embargo, para algunos subordinados, adaptarse a un entorno con altos estándares éticos puede ser desafiante. Este autor asegura que los diferentes marcos éticos pueden generar conflictos dentro de una organización, lo que puede llevar a algunos empleados a sentirse incómodos o desplazados.

No obstante, Barkhordari et al (2017) resalta los conflictos éticos cuando existen diferencias entre los valores éticos como una desventaja. Se espera que los empleados de una organización actúen en acuerdo con los valores organizacionales, aunque sus valores y opiniones puedan diferir de estas. No es suficiente con que el líder sea una persona ética, la organización y el resto del equipo deben de estar equivalentemente comprometidos. Una de las desventajas de este tipo de liderazgo es que depende en gran medida del potencial del líder para influir en el equipo.

Un nuevo estudio demostró, según Quande (2017), que el liderazgo ético agravado por el estrés que dificulta el trabajo y el estrés inducido por el líder, puede conducir a la desviación y la rotación de los empleados. Este estrés inducido podría ser tan simple como que los supervisores establezcan expectativas demasiado altas, lo cual puede consumir tiempo y energía y ser percibido por los empleados como demasiado exigente.

Finalmente, aunque el liderazgo ético puede ser beneficioso para una organización, también puede presentar desafíos y problemas. Uno de los principales desafíos es asegurar que los valores éticos del líder estén alineados con los de la organización y que los empleados se sientan cómodos y acogidos en el entorno de trabajo. Sin embargo, esto puede ser difícil de lograr, ya que los diferentes marcos éticos pueden generar conflictos y tensiones dentro de la organización.



Además, Hoang et al (2023) afirman que el liderazgo ético puede agravar el estrés en el trabajo y conducir a la desviación y rotación de los empleados si no se maneja adecuadamente. Por lo tanto, es importante que las organizaciones fomenten una cultura de integridad y responsabilidad, ayudando también a los líderes y empleados a navegar por los desafíos éticos y a trabajar juntos hacia objetivos comunes. Aunque el liderazgo ético puede presentar dificultades, es crucial para el éxito a largo plazo de una organización y para la creación de un entorno de trabajo positivo y saludable.

### **Comportamiento organizacional**

Anteriormente, las necesidades de una organización eran distintas a las existentes en la actualidad. Alves (2023), demuestra que se formaron evoluciones en las maneras de trabajar, en el proceso de creación y en el perfil del trabajador. Hoy en día, el conocimiento es considerado un recurso valioso y poderoso capaz de aumentar el valor a la organización.

Así mismo, este autor considera que las personas de todos los niveles de la organización requieren combinar el dominio de ciertos conocimientos en conjunto con la facultad de llevar a cabo relaciones constructivas con los consumidores y recapacitar críticamente sobre sus propias prácticas organizativas, transformándolas cuando sea necesario.

El comportamiento organizacional es un área de investigación que estudia el impacto producido por individuos, grupos y estructuras dentro de una organización. Robins (2005) citado en Alves (2023) expone que el comportamiento organizativo, como área de estudio, se enfoca en lo que hacen los individuos dentro de las organizaciones y de cómo dicha conducta afecta al rendimiento de las empresas.

Por el contrario, Chiavenato (2009) citado en Gómez et al.(2020) considera que el estudio del comportamiento organizacional, se pueden distinguir tres niveles: individual, grupal y organizacional. Estos niveles se encuentran en constante interacción y cambio, influyéndose mutuamente de manera dinámica. Así mismo señala que un empleado reconoce a la organización como parte de sus objetivos personales deseando seguir formando parte de la misma, demuestra que el empleado tiene compromiso organizacional presentando un afecto emocional hacia esta.

Por ende, Molina-Sabando et al (2016) señala que el comportamiento organizacional contiene todas las conductas que un individuo tiene hacia su empresa y en que extensión se ven envueltas ascendiendo de manera profesional y personal; asimismo son los actos que exhiben en su sitio de trabajo, como se despliegan, en qué proporción ser proactivos beneficia a la organización y como elaboran cuando se sienten valorados por sus superiores inmediatos.

Con base a lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el comportamiento organizacional es un factor crítico para el éxito de una empresa, ya que puede influir en la



motivación, la producción, el delito laboral y la retención de talento. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones entiendan y gestionen el comportamiento organizacional.

### **Organizaciones públicas**

En acuerdo con Ramírez et al (2018) y Díaz (2021), el concepto de entidades estatales por mucho tiempo ha dominado el pensamiento popular sobre las actividades comerciales. Las organizaciones públicas se enfrentan a nuevos retos, los cuales exigen el refuerzo del perfil de los líderes del sector público con propósitos a satisfacer las demandas de un mundo cada vez más complicado y dinámico, colocando en práctica capacidades del líder y la toma de decisiones, proyectándose a la evolución de los cambios.

Así mismo Barreto et al (2022), define que el líder de las organizaciones públicas precisa, por su hábitat política, de consentimiento y soporte entre la ciudadanía, estando este en una forma que marca la naturaleza de sus decisiones y acciones. Cuando la vía que requiere la organización envuelve decisiones no populares, el líder se enfrentará ante desafíos, retos y complicaciones de un nivel propio de las organizaciones de índole público. Esto hace que el líder se pueda encontrar en una posición de toma de decisiones donde posiblemente no enmarca en las necesidades de la organización o la de los ciudadanos, poniendo en peligro el éxito de las políticas organizacionales.

Existen también algunos factores que limitan a el liderazgo en las entidades públicas. Benny et al.(2020), identifica algunos de estos factores los cuales son: falta de transparencia y compromiso, factores culturales, individualismo, falta de razonamiento para la elección de los empleados de confianza en los cargos públicos, siendo este último, uno de los problemas vitales que restringen las oportunidades de los servicios públicos.

Benny et al.(2020) continúa exponiendo que debido a que estas acciones se ven condicionadas por operaciones atadas a la política pública, cuyos servidores son designados por proceso enmarcados en el favoritismo y falta de criterio. Por ende, la falta de transparencia y compromiso puede llevar a una cultura de corrupción, mientras que los factores culturales y el individualismo pueden dificultar la creación de equipos de trabajo eficaces y la implementación de políticas públicas coherentes.

Además, Contreras (2022) expresa que la falta de criterios claros para la elección de empleados de confianza en los cargos públicos puede resultar en la designación de individuos no calificados o no adecuados para el cargo, lo que puede afectar la eficacia de la gestión y la confianza de los ciudadanos en las organizaciones públicas. Es por esto que la elección de los líderes es de suma importancia para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

De este modo Nava et al (2014) sugiere que, a nivel organizacional, se requiere la edificación de un sistema de valores determinados que permitan y sea deseable para sus integrantes impidiendo una desviación. En tal sentido, los deberes éticos en el comportamiento organizacional permiten responder a las necesidades sociales. Sin embargo, los valores y principios son niveles importantes donde las organizaciones,



conceden factores propios del entorno siendo influenciados por los actos y los juicios de las personas a su alrededor.

No obstante, según Cuevas, (2017) el cumplimiento del sistema de valores ha sido impedido por la discrepancia del interés y la corrupción que estos conforman. Debido a esto, la ética y la conducta moral es ante todo 'un hecho social' fruto de la educación. Sin embargo, en una sociedad donde se postula el principal individuo y su complacencia sobre la comunidad, existe la predisposición de asignar un precio a la práctica de los valores morales. Esa evaluación de la obligación o la honestidad por intercambio de un favor, en si es la corrupción.

Para concluir, en base a lo previsto se puede decir que el liderazgo en las organizaciones públicas es un desafío complejo que requiere un balance delicado entre la satisfacción de las necesidades de la organización, los ciudadanos y los intereses políticos. Los líderes de las organizaciones públicas deben enfrentar desafíos como la falta de transparencia y compromiso, factores culturales, individualismo y falta de criterios claros para la elección de empleados de confianza en los cargos públicos.

Por último, Cuevas (2017) señala que la corrupción y el favoritismo son problemas serios que pueden erosionar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y deben ser abordados de manera decidida y eficaz. La transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana son herramientas clave para prevenir y combatir la corrupción y garantizar que las organizaciones públicas actúen en interés del bien común.

### **Metodología y método**

Para profundizar este estudio, se llevó a cabo una investigación documental combinada con el método cualitativo con la finalidad de obtener una comprensión integral de la situación actual. La cual para el autor Rus (2020), es aquella que consigue información sobre la recopilación, organización y análisis de fuentes registradas (revisión por autores), escritas, habladas e incluso audiovisuales. Así mismo Denzin (2018) Señala que la investigación cualitativa es un campo interdisciplinario y transdisciplinaria, multimetodológico en su enfoque e intención. Implica un enfoque interpretativo y naturalista hacia su tema; esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de dar sentido a, o interpretar, los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan.

Por lo antes expuesto, se realizó una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias de documentos disponibles, tanto nacionales como internacionales, libros, legislación vigente, informes gubernamentales, la cual, permitió contextualizar el marco legal y analizar la influencia del liderazgo ético en los empleados y el comportamiento organizacional.

### **Conclusiones y recomendaciones**



El liderazgo se ha transformado en una cualidad esencial para la gestión de las organizaciones y su definición requiere comprensión. Un buen líder ejerce influencia interpersonal, busca alcanzar objetivos a través de la comunicación efectiva y motiva a su equipo. Por otro lado, la ética es una disciplina que explora la excelencia del carácter y la búsqueda del bienestar humano a través del desarrollo y la práctica de las virtudes. El liderazgo ético, por su parte, se centra en la integridad, la justicia y la responsabilidad moral en la toma de decisiones y las interacciones con los colaboradores.

El comportamiento organizacional es crucial para el éxito empresarial, ya que influye en la motivación, la producción, el deleite laboral y la retención de talento. Además, en el caso de las organizaciones públicas, los desafíos incluyen la falta de transparencia y compromiso, factores culturales, individualismo y falta de criterios claros para la elección de empleados de confianza en los cargos públicos, los cuales pueden afectar la eficacia de la gestión y la confianza de los ciudadanos en estas instituciones.

Aunque el liderazgo ético en las organizaciones públicas presenta desafíos, es crucial para el éxito a largo plazo y la creación de un entorno de trabajo positivo y saludable. Es fundamental abordar la corrupción y el favoritismo, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana para garantizar que las organizaciones públicas actúen en interés del bien común.

Por ende, la influencia de una figura directiva íntegra en una entidad estatal puede ser significativa. Quien ejerce un liderazgo ético en una institución gubernamental tiene la capacidad de establecer y promover una cultura de integridad y responsabilidad. Esto puede tener un impacto positivo en el desempeño y la eficiencia de la misma.

Un líder ético en el sector público puede inspirar confianza y credibilidad tanto internamente como en el público en general. Esto puede fortalecer la reputación del ente y construir relaciones sólidas con los ciudadanos y otras partes interesadas. Así mismo, un líder ético en la administración pública consigue asegurarse de que las decisiones y acciones de la entidad estén alineadas con los principios éticos y los valores del servicio público. Esto puede ayudar a prevenir la corrupción y promover la transparencia y la rendición de cuentas.

El liderazgo ético en una gestión íntegra puede fomentar la imparcialidad y la justicia en la toma de decisiones. Esto puede ayudar a garantizar que los servicios y beneficios se proporcionen de manera justa y beneficien a todos los residentes. En resumen, la influencia de un líder ético en una organización pública puede impulsar una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad para fortalecer la confianza de los ciudadanos y promover un servicio público eficiente e imparcial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmad, I. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other EthicsRelated Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13, 1857-7881.



- Ahmad, I. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13, 1857 – 7881.  
doi:URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Alves, O. (2023). *Comportamiento organizacional*. Freitas Bastos Editorial.
- Ayalew, B. M. (2023). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Ethiopian Public Higher Education Institutions. *Congent Business & Management* .
- Barkhordari et al. (2017). Obstacles and problems of ethical leadership from the perspective of nursing leaders: a qualitative content analysis. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 10.
- Barreto et al. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 100, 1462-1473.
- Benny et al. (2020). Follow the leader? Leader succession and staff attitudes in public sector organizations. *Public Administration Review*, 80(4), 555-564.
- Blackburn, S. (2014). *Reply: Rule-following and moral realism*. Wittgenstein: Routledge.
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48.
- Buye, R. (2021). *Ethical leadership in Public Management: The importance of ethical principles and standards to improve performance of public sector organizations*. Research Gate.
- Çelik et al. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 15.1, 53-64.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Ciulla, J. (2018). *Ethics, the heart of leadership*. Bloomsbury Publishing.
- Contreras-Portocarrero, L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 6(2), 4081-4101.
- Cuevas, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión* .  
doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Darby, J. (2023, December 07). *Thomas*. Retrieved from Thomas International Ltd:  
<https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/what-ethical-leadership-attributes-traits-examples>
- Díaz, W. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 650-662. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Escamilla et al. (2022). La importancia del liderazgo. *Revista de la División de Posgrados UIC*, 2(3), 8-23.
- Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *estud.gerenc.*
- Eubanks et al. (2012). Leadership, Identity and Ethics. *Journal of Business Ethics* , 1-3.



- Feng et al. (2018). Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity. *Journal Business Ethics*, 153, 645-658.
- Galindo et al. (2020). *Administracion 2*. Ciudad e Mexico: Patria.
- García et al. (2015). El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social*, 30, 60-88.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- Gómez et al. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, 6, 955-974.  
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1203>
- Goudar, S. (n.d.). Cloud Computing: Research Methodology and Research Methods Commonly used by researchers . p. 157.
- Guevara et al. (2022). Ética, política y corrupción: Una revisión. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 28, 256-267.
- Hoang et al. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
- Lawton et al. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* , 130, 639-649. doi:DOI 10.1007/s10551-014-2244-2
- Luenendonk, M. (2020, September 3). *CLEVERISM*. Retrieved from CLEVERISM.
- Maxwell, J. (2009). *Maxwell, J. C. (2009). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, cuaderno de ejercicios: Revisado y actualizado*. Grupo Nelson.
- McManus et al. (2023). *Ethical leadership: A primer*. Edward Elgar Publishing.
- Mohiuddin, A. Z. (2017). Influence of Leadership Style on Employees performance: Evidence from Literatures. *Journal of Marketing and Mangement* , 18-30.
- Molina-Sabando et al. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Montiel et al. (2014). LIDERAZGO ÉTICO FRENTE A LA DIVERSIDAD. *Económicas CUC*, 35, 75-88.
- Morales, J. (2017). La deshumanización en medicina. Desde la formación al ejercicio profesional. *Intreia*, 30, 216-229.
- Nauman et al. (2018). THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Journal of Management and Human Resource (JMHR)*, 1, 66-84.
- Nava et al. (2014). INTELIGENCIAS MÚLTIPLES: CARACTERÍSTICA CONGRUENTE. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 10, 91-99.
- Nava et al. (2014). INTELIGENCIAS MÚLTIPLES: CARACTERÍSTICA CONGRUENTE DEL LIDERAZGO ÉTICO EN ENTIDADES FINANCIERAS. *Praxis*, 91-99.
- Navarro-Corona, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la. *Revista a Educación*, 4, 53-66.



- Neubert et al. (2021). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behaviour: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 37, 122-144.
- Paredes, M. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, 41, 21-40. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Patten, M., & Newhart, M. (2018). *Understanding Research Methods: An overview of the Essentials*. New York: Routledge.
- Paz, A., Núñez, M. G., García, J., & Salom, J. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Opción*, págs. 148-168.
- Quande, M. (2017, February 7). Boundary Conditions of Ethical Leadership: Exploring Supervisor-Induced and Job Hindrance Stress as Potential Inhibitors. *Journal of Business Ethics*. doi: DOI: 10.1007/s10551-017-3771-4
- Ramírez et al. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 826-854.
- Salazar et al. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Revista universidad y sociedad*, 10(1), 305-311.
- Snydere, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *ELSEVIER*, 333-339.
- Steinbaurer et al. (2013). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgement: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381-392.
- Stogdill, R. (1999). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Madrid: editorial Edansa.
- Toner et al. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1648-1666.
- Vázquez et al. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12, 79-97.
- Villasmil et al. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencia Sociales*, 2, 199-215.
- Wang et al. (2017). Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 95-109.
- Zepeda, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>