

Liderazgo positivo, desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral: Una revisión sistemática desde el liderazgo ético

DOI: <https://doi.org/10.5377/eya.v17i1.20730>

Recibido: 21/06/2024

Aceptado: 29/05/2025

Edelia Guillermina Núñez Barahona¹

Resumen

El presente estudio es un análisis sistemático de artículos científicos en el campo del Liderazgo Ético, Liderazgo Positivo, definiciones dominantes, antecedentes de la conducta ética, tendencias temáticas como compromiso laboral y su medición, como fundamento teórico que aporte al desarrollo, fortalecimiento y promoción de la conducta ética en cada uno de los procesos de la gestión empresarial. Se describe el análisis de un corpus de artículos publicados en revistas de alto impacto, ofreciendo un análisis del tema que permita una mayor comprensión de los cambios que ha sufrido a través del tiempo. Los resultados muestran los avances en el campo de Liderazgo Ético y brechas para su investigación. El artículo busca contribuir con el octavo objetivo del desarrollo sostenible (ODS), es decir, con el estudio del fenómeno de Liderazgo Ético y su desarrollo para robustecer el tema y así los estudiosos y líderes de organizaciones contribuyan al crecimiento económico, bienestar y sostenibilidad organizacional. Para futuras investigación se sugiere considerar los antecedentes de la conducta ética de los líderes éticos para su desarrollo, así como efectos concretos producidos por su influencia como un mediador relacionado con los diferentes comportamientos de desempeño laboral.

Palabras clave: Liderazgo positivo, liderazgo ético, antecedentes de la conducta ética y compromiso laboral.

JEL: M14, M12, D23, J24

¹ Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3739-5988>, Correo electrónico: egnunez@unah.edu.hn, Comayagua, Honduras.

Positive leadership, ethical behavior development and work engagement: A systematic review from ethical leadership

DOI: <https://doi.org/10.5377/eya.v17i1.20730>

Received: 21/06/2024

Accepted: 29/05/2025

Edelia Guillermina Núñez Barahona¹

Abstract

This study is a systematic analysis of scientific articles in the field of Ethical Leadership, Positive Leadership, dominant definitions, background of ethical conduct, thematic trends such as work engagement and its measurement, as a theoretical foundation that contributes to the development, strengthening and promotion of ethical conduct in each of the processes of business management. The analysis of a corpus of articles published in high impact journals is described, offering an analysis of the subject that allows a greater understanding of the changes it has undergone over time. The results show the advances in the field of Ethical Leadership and gaps for research. The article seeks to contribute to the eighth Sustainable Development Goal (SDG), that is, to the study of the phenomenon of Ethical Leadership and its development to strengthen the topic so that scholars and organizational leaders can contribute to economic growth, wellbeing and organizational sustainability. For future research it is suggested to consider the background of the ethical behavior of ethical leaders for its development, as well as concrete effects produced by their influence as a mediator related to different work performance behaviors.

Key Words: *Positive leadership, ethical leadership, antecedents of ethical conduct and work engagement.*

JEL: M14, M12, D23, J24

¹ Postgraduate degree from the Faculty of Economic, Administrative and Accounting Sciences, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3739-5988>, e-mail: egnunez@unah.edu.hn, Comayagua, Honduras.

I. Introducción

El liderazgo ha sido objeto de reflexión, discusión y estudio a lo largo del tiempo (DePree, 1990). Hogan & Kaiser (2005) afirman que el liderazgo es un factor clave en la gestión organizacional y el desarrollo de las empresas. Se han identificado diversos estilos que impactan en el éxito y la gestión organizacional, lo que exige analizar los mecanismos que median esta influencia (Raziq et al., 2018). Desde una perspectiva integral, el liderazgo se concibe como una profesión que combina arte y ciencia, destacando la importancia de las conexiones en el entorno laboral, la responsabilidad en los resultados y la capacidad de innovar estratégicamente (Coffie et al., 2023). Asimismo, se reconoce como la habilidad de influir y motivar a través del ejemplo, la demostración de competencias y la generación de confianza (Hameduddin y Engbers, 2022).

En este marco, la integridad emerge como un pilar fundamental del liderazgo ético, promoviendo relaciones sólidas y un impacto positivo en la organización, el liderazgo ético ha cobrado especial relevancia debido a su impacto en la cultura organizacional, la toma de decisiones y el compromiso de los empleados (Brown y Treviño, 2006). Este estilo de liderazgo se basa en la promoción de valores como la integridad, la honestidad y la justicia, estableciendo normas de conducta que influyen positivamente en el comportamiento de los trabajadores y en la sostenibilidad empresarial (Palazzo, 2007).

El interés académico por el liderazgo ético ha crecido significativamente en los últimos años, especialmente a raíz de escándalos corporativos que han puesto en evidencia la necesidad de líderes que fomenten prácticas empresariales responsables y sostenibles (Walumbwa et al., 2007). (Eisenbeiss y Giessner, 2012). Sin embargo, a pesar del volumen de investigaciones existentes, persisten brechas en el conocimiento, particularmente en la comprensión de los antecedentes de la conducta ética de los líderes y su influencia en el compromiso laboral de los empleados (Walumbwa y Schaubroeck, 2009) (Lawton y Páez, 2015). Este estudio busca abordar estas brechas mediante una revisión sistemática de la literatura científica sobre liderazgo ético a partir del análisis de un corpus de artículos publicados en revistas de alto impacto, se pretende sintetizar el conocimiento existente, identificar tendencias emergentes y destacar oportunidades para futuras investigaciones.

Esta revisión sistemática se centra en estudios publicados en revistas de alto impacto indizadas en Web of Science y Scopus, mayoritariamente de origen anglosajón y europeo, por lo que los resultados deben interpretarse considerando esta delimitación cultural y geográfica. La exclusión de estudios latinoamericanos no fue intencional, sino consecuencia de la estrategia de búsqueda en bases de datos globales (WOS, Scopus), priorizando artículos en revistas Q1 y Q2. Aunque el corpus de artículos analizado en esta revisión sistemática proviene principalmente de publicaciones indizadas en Web of Science y Scopus, mayoritariamente de contextos anglosajones y europeos, el objetivo es que este análisis sirva como una referencia teórica y metodológica inicial para investigadores y profesionales de América Latina. Es decir, al identificar tendencias, brechas y modelos de liderazgo ético internacional, se busca ofrecer un marco conceptual que pueda

adaptarse, enriquecerse y aplicarse en los contextos organizacionales latinoamericanos.

En este sentido, la pregunta de investigación que orienta el presente estudio es: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo ético, el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral en el entorno organizacional según la evidencia recopilada en estudios previos?

El objetivo principal de este trabajo es analizar sistemáticamente la literatura para identificar la relación entre el liderazgo ético, el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral en el contexto organizacional, proporcionando una visión integral y destacando áreas para futuras investigaciones. Asimismo, se busca contribuir al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número ocho, el cual promueve el crecimiento económico sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (PDUD, 2023).

A partir de la revisión de la literatura, se plantea la hipótesis de que el liderazgo ético influye positivamente en el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral en las organizaciones. Se espera que los líderes éticos fomenten una cultura organizacional basada en la integridad, promoviendo valores que impacten tanto el comportamiento como el desempeño de los empleados. En este contexto, se ha identificado la relación del liderazgo ético con diversos factores organizacionales, tales como el compromiso organizacional Hartog & Belschak (2012), (Kian y Kiam, 2021), (Gillet et al., 2023) (Islam et al., 2023); liderazgo inclusivo (Jiang et al., 2022), (Wang et al., 2022); supervisión abusiva (Jiang y Ma, 2023); responsabilidad social empresarial (Servaes et al., 2023); creatividad (Zhao et al., 2023), (Winchester y Medeiros, 2023), (Li et al., 2023); cadena de suministro (Agyabeng et al., 2023) e innovación (Hoang et al., 2023), (Mao et al., 2023) (Liu et al., 2023) (Fatih et al., 2023), (Rasheed et al., 2023).

El artículo se organiza en cinco secciones: introducción, bases teóricas, materiales y métodos, discusión y conclusiones.

II. Marco teórico

El presente marco teórico se fundamenta en diversas corrientes y conceptos relacionados con el liderazgo ético, el comportamiento ético y el compromiso laboral en el contexto organizacional, se aborda la teoría del liderazgo ético, que se centra en la importancia de los valores, la integridad y la responsabilidad moral de los líderes en la toma de decisiones y en la influencia que ejercen sobre sus seguidores.

II.I Principales filosofías que dieron paso al desarrollo del pensamiento ético contemporáneo

Durante los últimos dos siglos el debate ético ha contrastado dos marcos generales un enfoque ético basado en deberes y principios morales (visión deontológica) y el enfoque ético que evalúa acciones en función de cumplimiento de metas, objetivos o resultados positivos (visión teleológica).

ca), se sumó las perspectivas axiológicas, es decir, la reflexión de la ética sobre cuestiones como “¿qué se debe valorar?”, sugirió un cambio en los significados de la ética desde deberes u objetivos laborales hacia valores que forman el núcleo y el todo de una persona y una organización, este autor presentó los principales desarrollos del pensamiento ético (Treviño, 2007).

A continuación, se expone el desarrollo del pensamiento ético: El confucianismo situó a la familia, antepasados y obediencia a la autoridad en el faro de la ética. La ética de las virtudes de Aristóteles, Platón su idea de ética no era perseguir bienes inferiores o materiales a costa de bienes. La ética de Maquiavelo creía en la adquisición del poder como fin, independientemente de los medios. La ética de Hobbes de promover el interés propio se basa en el materialismo. La ética kantiana promovió la ética deontológica, centrada en el deber y los principios morales universales. Jeremy Bentham y John Stuart Mill tenían una noción de ética orientada a resultados. Finalmente, la teoría ética de Nietzsche basada en el supuesto de que el mal es débil y el bien es poderoso y fuerte (Treviño et al., 2003).

II.II El liderazgo positivo y su relación con el liderazgo ético

El liderazgo ético se agrupa en el marco de los llamados liderazgos positivos, estos estilos de liderazgo agrupados comparten mucha similitud y se afirma que siempre poseen características propias. Los estilos de liderazgo positivos son el Transformacional, Auténtico, Empoderador, Ético y de Servicio; son estilos de liderazgo destinados a tener un impacto positivo en los empleados (Decuyper y Schaufeli, 2019). Además, el Liderazgo Positivo se ha relacionado con diversos indicadores de bienestar de los empleados, comparten superposiciones en los intervalos de confianza y credibilidad, es decir que, hay terreno común dentro de estos estilos, intervienen una perspectiva moral común del comportamiento ejemplar del líder y se identifica autodeterminación en seguidores e intercambios sociales positivos con los empleados (Decuyper y Schaufeli, 2021).

II.III Liderazgo transformacional

El Liderazgo Transformacional es el estilo de Liderazgo Positivo más popular en las últimas décadas, centrado en cuatro dimensiones conductuales: la primera es la influencia idealizada, es decir carisma, la segunda es la estimulación intelectual a la creatividad e innovación, la tercera es la motivación inspiradora y la cuarta es la consideración individualizada; actúan como un modelo a seguir, establecen estándares de desempeño, muestran determinación y confianza, y son capaces de transformar el interés propio al interés por los demás (Decuyper y Schaufeli, 2021).

Además, la literatura sobre Liderazgo Transformacional está vinculada a la literatura de larga data sobre la virtud y el carácter moral, como lo ejemplifican las tipologías socráticas y confucianas, también está relacionado con los principales temas de la agenda ética occidental moderna que pregona la libertad, utilidad y justicia distributiva (Bass y Steidlmeier, 1999).

Agregado a lo anterior, los líderes transformacionales pueden comportarse de manera ética o no ética y distinguir entre Liderazgo Transformacional auténtico, es decir, ético y pseudo, es decir, no

ético, por lo que pueden comportarse de manera poco ética porque los valores altruistas pueden ser inconsistentes, significa que, puede ser poco éticos si la motivación es egoísta o si los valores no guían suficientemente su comportamiento (Kalshoven et al., 2011).

Finalmente, se afirma que el Liderazgo Transformacional por su énfasis en el papel del carisma ha sido criticado por carecer de una dimensión ética, por lo tanto, las preocupaciones de esta naturaleza han aumentado, impulsadas por escándalos de alto perfil en los que el comportamiento de los líderes se ha vinculado explícitamente con los suicidios de los empleados, multas multimillonarias y de causar un daño reputacional tremendo (Nassif et al., 2020).

II.IV Liderazgo auténtico

La autenticidad es el funcionamiento sin obstáculos del yo verdadero en la empresa a diario; tiene cuatro componentes: el primero, la autoconciencia, el segundo es el procesamiento equilibrado, es decir, analiza información relevante antes de tomar una decisión, el tercero se refiere a la transparencia relacional, es decir, presentar sentimientos y pensamientos verdaderos a los seguidores y el cuarto se trata de la perspectiva moral internalizada, es decir, autorregulación basada en estándares y valores morales (Walumbwa et al., 2007), (Decuyper y Schaufeli, 2021).

II.V Liderazgo de servicio

Se caracteriza por la integridad y el servicio a los demás, centrado principalmente en las necesidades de los demás, es como una vocación altruista donde la atención se ajusta en el crecimiento personal de los seguidores, tiene siete dimensiones curación emocional, creación de valor para la comunidad, habilidades conceptuales, ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito, poner a los subordinados en primer lugar y comportarse éticamente (Decuyper y Schaufeli, 2021). Las investigaciones muestran que el Liderazgo de Servicio tiene un fuerte impacto positivo en los empleados y los negocios que dirigen (Meuser y Smallfield, 2023), (Peng et al., 2023).

II.VI Liderazgo empoderante

Es un estilo emergente, surge de principios basados en la psicología positiva, enfocado en capacitar a los empleados en lugar de imponer la autoridad; tiene seis dimensiones del comportamiento empoderante: delegación de autoridad, responsabilidad por los resultados, toma de decisiones autodirigida, intercambio de información, desarrollo de habilidades y entrenamiento para un desempeño innovador, finalmente, el Líder Empoderador enfatiza la importancia de alentar y permitir que los seguidores se lideren a sí mismos (Decuyper y Schaufeli, 2021).

II.VII Liderazgo ético

En el Liderazgo Ético se enfatiza el comportamiento normativo del líder, se define como la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de relaciones personales e in-

terpersonales, y la promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown et al., 2005).

De esta manera, los líderes éticos son honestos y dignos de confianza, se distinguen de los líderes transformacionales al enfatizar los estándares éticos en el ser y promover la moral en toda la gestión organizacional. Esta gestión moral puede verse como transaccional, es decir, llamar la atención sobre el uso de la comunicación y el sistema de recompensa para enviar señales sobre lo que es importante y guiar el comportamiento moral (Brown y Treviño, 2006) (Decuyper y Schaufeli, 2021).

Por otra parte, se examinó tres enfoques de liderazgo (ético, virtuoso y carismático) y el Liderazgo Ético fue el único predictor significativo y único de la efectividad del líder calificado por los subordinados, efectividad en el desempeño del seguidor en el rol calificado por los supervisores y la efectividad de la ética de los seguidores calificación de los líderes (Nassif et al., 2020).

Además, se afirma que el interés de académicos y profesionales en el campo del Liderazgo Ético ha crecido enormemente (Peikai L. et al., 2021) con gran potencial para el avance teórico y comprensión del tema (Palanski et al., 2021), han ocurrido escándalos de ética de alto impacto en algunos sectores de la industria, por lo que, convierte al Liderazgo Ético e un tema trascendental (Walumbwa et al., 2007), (Eisenbeiss, 2012), (Knights y O'Leary, 2006), (Yazdani y Murad, 2015).

A manera de conclusión el Liderazgo Positivo no difieren sustancialmente entre sí, basados en argumentos teóricos y empíricos, se postuló que existe una relación entre el comportamiento positivo del líder y el propio compromiso del líder, por un lado, y el compromiso del seguidor, por el otro (Bass y Steidlmeier, 1999). En los últimos años, la ética y la integridad han recibido una atención creciente en el campo del liderazgo. Se ha descrito que tanto el liderazgo transformacional como el auténtico contienen un componente ético (Kalshoven et al., 2011).

Finalmente, todos los estilos de liderazgo y todos los enfoques de cambio están arraigados en un conjunto de valores, es decir que, para lograr un cambio sostenible y beneficioso, quienes promuevan y adopten enfoques particulares de liderazgo y cambio deberán proporcionar una mayor claridad ética sobre los enfoques que defienden y para que los líderes tengan legitimidad, deberán actuar en interés del bien común (Burnes y Todnem, 2012).

II. VIII Definiciones dominantes en el campo del liderazgo ético

Los autores del presente artículo mediante una revisión sistemática divulgan las definiciones más utilizadas en orden cronológico por autores de revistas de alto impacto, con el fin de orientar a los futuros estudios.

El liderazgo implica influencia (Yukl, 2001). El Liderazgo Ético es más que rasgos como la integridad y más que un liderazgo inspirador basado en valores debe incluir un componente transaccional que involucre el uso de la comunicación y el sistema de recompensas para guiar el comportamiento ético, el ejecutivo debe participar en comportamientos socialmente destacados que lo hagan destacar como una figura ética frente a un terreno éticamente neutral (Treviño et al., 2003).

Según Brown et al. (2005), los líderes éticos son modelos de conducta, son blancos de identificación y emulación, percibidos como atractivos, creíbles y legítimos, su comportamiento es visto normativamente apropiado; promueven la conducta ética mediante la comunicación bidireccional, el refuerzo y en la toma de decisiones, está relacionado con la consideración, honestidad, confianza en el líder y la equidad en la interacción, claves para la orientación ética del personal.

Por otra parte, autores afirman que el liderazgo ético busca la integridad organizacional, es decir, la integridad ética de los actores individuales que implica una calidad ética en sus interacciones, así como la de las normas, actividades, procedimientos de toma de decisiones y resultados dominantes dentro de una organización determinada (Palazzo, 2007), la integridad es el fundamento del estilo de Liderazgo Ético (Brown y Treviño, 2006).

Por otro lado, el liderazgo ético es el que conduce su vida personal de manera ética mide el éxito no sólo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen le da valor a la comunicación y disciplina a los empleados que violan los estándares éticos, sus decisiones son justas y equilibradas es un ejemplo de cómo hacer las cosas de la manera correcta en términos de ética y siempre tiene en mente los mejores intereses para sus seguidores (Kalshoven et al., 2011).

Por otra parte, una revisión de la literatura identificó que la investigación de ese momento sobre el liderazgo ético se centraba en una perspectiva occidental empírico-descriptiva, por lo que la definición ampliamente conocida y compartida sobre el liderazgo ético de Brown & Treviño (2005) que liderazgo ético es la demostración de una conducta normativamente apropiada, se cuestionó como vaga, ya que no especifica ninguna norma particular a la que puedan referirse los líderes éticos (Eisenbeiss y Giessner, 2012).

Dado lo anterior, para prevenir el relativismo ético, surgió la necesidad de un concepto que ofreciera una mayor colaboración a los enfoques normativo y descriptivo en la investigación, basado en el análisis de las similitudes entre la filosofía moral occidental y oriental y los principios éticos de las religiones del mundo, se presentaron cuatro puntos de referencia normativos esenciales del liderazgo ético llamadas las cuatro orientaciones éticas centrales: (1) orientación humana, (2) justicia orientación, (3) orientación a la responsabilidad y la sostenibilidad, y (4) orientación a la moderación. (Eisenbeiss, 2012).

En tal sentido también se definió que el liderazgo ético implica establecer y perseguir metas éticas e influir en los demás, los líderes tienen una posición destacada de poder y control a través de la cual pueden impactar significativamente a las personas de su entorno y, por lo tanto, tienen una responsabilidad particular sobre el uso de este poder (Eisenbeiss y Giessner, 2012).

Además, el liderazgo ético trata de los valores y actuaciones que se ajustan a normas éticas con implicaciones en el desempeño laboral (Nguyen y Hoai, 2021). El líder ético refleja tanto a la persona moral en términos de virtudes como la honestidad y la integridad, como al gerente moral en términos de dar ejemplo al comunicar normas éticas con dos virtudes como la integridad y la autenticidad (Lawton y Páez, 2015).

Dado lo anterior, después de una revisión conceptual Bank (2021) propone su propia definición de Liderazgo Ético explica que los valores son atributos consistentes, agrega que el líder ético debe poseer rasgos como cautela, sabiduría al tomar decisiones que afectan el futuro de los demás, coraje ante la adversidad y moderación, sostienen que se debe incluir las emociones morales (surgen de eventos/entidades/metast vinculadas al bienestar de la sociedad) y los valores prosociales (deseo de beneficiar a otros) lo anterior basado en la teoría de las señales.

Del mismo modo, otro estudio plantea que dada la confusión conceptual del liderazgo ético se recurrió a la teoría de las señales para presentar una nueva conceptualización del comportamiento de liderazgo ético se trata de un comportamiento de señales por parte del líder que comprende la promulgación de valores prosociales como el deseo de beneficiar a otros combinados con expresiones de emociones morales que surgen de eventos/entidades/metast vinculadas al bienestar de la sociedad (Peikai L. et al., 2021).

Finalmente, Palanski (2021) afirma que el estudio del liderazgo en lo que respecta a la ética empresarial contiene un gran potencial para el avance teórico y mayor comprensión práctica existiendo al mismo tiempo desafíos inherentes al concepto de este.

II.VIV Cultivo del liderazgo ético: Análisis de los antecedentes de la conducta ética del líder

Los antecedentes de la conducta ética de los líderes se refieren a los factores, experiencias o características previas en la vida y formación del líder ético se exponen a través de las teorías que demuestran lo que influye para que el líder promueva y modele una conducta ética en la gestión organizacional.

Respecto a lo anterior, el presente estudio identificó que muchos autores afirman que se ha descuidado áreas de investigación en el campo de liderazgo ético en particular sobre los antecedentes de la conducta ética del líder, la mayoría de los estudios se centran únicamente en la medición del liderazgo ético por parte de los subordinados y su asociación con algunos comportamientos laborales (Walumbwa y Schaubroeck, 2009), (Brown y Treviño, 2013) (Eisenbeiss y Giessner, 2012), (Lawton y Páez, 2015), (Rahaman et al., 2019) (Frazier y Jacezco, 2021).

En su estudio Bank et al (2021) presenta modelos éticos a seguir como antecedentes del Liderazgo Ético, explica que la red nomológica del liderazgo ético se basa en varias teorías y que actualmente existe una integración limitada de las mismas, el abordó a siete de teorías en las que se encuentra las siguientes: la teoría de la Señalización (2011), la de las Partes Interesadas(2010), teoría de la Atribución (1980), teoría del Aprendizaje Social (1977), teoría de la Identidad Social (1979), teoría del Intercambio Social (2005) y teoría de la Congruencia de los Roles (2004).

A continuación, se abordan algunas de las teorías abordadas por Bank y otras no mencionadas, pero que se usan como base para propuestas como antecedentes del estudios y desarrollo de una conducta ética de los líderes.

La teoría del Aprendizaje Social, promulga que los modelos a seguir facilitan la adquisición de comportamientos morales, estos modelos éticos a seguir pueden tomar muchas formas, se consideran tres tipos diferentes de modelos éticos a seguir que son influencias potenciales en el desarrollo del liderazgo ético: en primer lugar los modelos infantiles (por ejemplo, padres, maestros y entrenadores), en segundo punto modelos de carrera (por ejemplo, mentores o supervisores) y tercero los altos directivos que modelan la ética para los empleados de la organización (Treviño, 2007) (Brown y Treviño, 2013) (Kalshoven et al., 2011).

Del mismo modo, hallazgos apoyan la idea de que el modelo a seguir está relacionado con el liderazgo ético y que cambia de acuerdo a la edad, por ejemplo, un modelo ético a seguir durante la carrera se asocia positivamente con el liderazgo ético pues son más fuerte para los líderes de mayor edad, del mismo modo, un modelo de ética en la niñez su influencia disminuye con la edad del líder, dado estos hallazgos, se sugieren promover y desarrollarlo contratando jóvenes que hayan tenido fuertes modelos éticos y apoyar modelos profesionales éticos que desempeñan un papel importante en el desarrollo del liderazgo ético empresarial (Brown y Treviño, 2013).

Desde la perspectiva de Albert Bandura con la teoría de Aprendizaje Social (Simply Psychology, 2023) estudios encontrados se interesaron por la mediación del líder ético en el comportamiento de los trabajadores tales es el caso de comportamiento innovador (Hoang et al., 2023), (Liu et al., 2023), (Rasheed et al., 2023), (Li et al., 2023) y actuación de los trabajadores como una conducta de ayuda en línea entre los trabajadores, (Shuwen et al., 2022).

En tal sentido, partiendo de la teoría del Aprendizaje Social un estudio demostró que el maquiavelismo del líder tiene un impacto negativo directo en las percepciones de liderazgo ético y un efecto indirecto negativo en el empoderamiento psicológico, que en última instancia afecta el desempeño de los miembros del equipo (Frazier y Jacezco, 2021).

Agregando a lo anterior, se expone que las decisiones de los líderes sobre lo que es moralmente correcto están muy influenciadas por lo que piensan, dicen y hacen sus seres querido, es decir, buscan señales en otras personas relevantes en el contexto social, por ejemplo las personas sorprendidas que incurrir en conductas poco éticas en las organizaciones afirman que simplemente estaban haciendo lo que una figura de autoridad les dijo que hicieran, a esto se le denomina “entorno ético” por lo que se debe incorporar el compromiso de la alta dirección con la ética y un sistema de recompensas que apoye esta conducta ética (Treviño, 2007) (Rahaman et al., 2019).

Por otra parte, se examinó los antecedentes del liderazgo ético basados en la Teoría del Comportamiento Planificado se afirman que la intención ética es un predictor de comportamiento, se puede fomentar a través de programas relevantes de capacitación e intervención a través del cambio de sus creencias actitudinales y de control con respecto al comportamiento ético, se brinda información importante sobre cómo desarrollar el dispositivo de reclutamiento de jóvenes, que ayude a seleccionar personas que puedan tener creencias favorables hacia la el comportamiento ético y, por lo tanto, tengan el potencial de ser los futuros líderes éticos (Rahaman et al., 2019).

Del mismo modo, la teoría de Las Señales sugiere que los líderes pueden enviar señales éticas de sus comportamientos a seguidores, clientes, proveedores e inversores (Banks et al., 2021). Dada la confusión conceptual del liderazgo ético se recurrió a la teoría de las señales para presentar una nueva conceptualización del comportamiento de liderazgo ético se trata de un comportamiento de señales por parte del líder que comprende la promulgación de valores prosociales como el deseo de beneficiar a otros combinados con expresiones de emociones morales que surgen de eventos/entidades/metast vinculadas al bienestar de la sociedad (Peikai L. et al., 2021).

Para una mejor explicación de los antecedentes contextuales del liderazgo ético se desarrolló un marco conceptual que analiza el arraigo del liderazgo ético organizacional basados en cuatro orientaciones centrales: orientación humana y de justicia aborda principalmente el proceso de influencia interpersonal entre un líder y seguidores, orientación hacia la responsabilidad y la sustentabilidad trata de establecer metas y tomar decisiones, orientación a la moderación aprovecha tanto el proceso de influencia interpersonal como el componente de liderazgo orientado a tareas para establecer metas y tomar decisiones estratégicas (Eisenbeiss y Giessner, 2012).

Del mismo modo, se identifican tres formas de desarrollo del liderazgo en las organizaciones a través de la capacitación formal, actividades de desarrollo y actividades de autoayuda por lo que una de las responsabilidades de liderazgo más importantes y difíciles es liderar el cambio y fomentar el comportamiento ético, así mismo, debe iniciar esfuerzos para detener las prácticas poco éticas en la organización (Yukl, 2001)

En tal sentido, de cómo desarrollar el comportamiento ético en los líderes de una organización dado los grandes escándalos de corrupción, estudiosos y directivos han centrado su atención en cuestiones de gestión ética, comprendiendo que existen teorías e investigaciones que pueden guiar a los ejecutivos por lo que, se recomienda que la conducta ética se gestione de forma proactiva a través de un liderazgo ético manifiesto y una gestión sensata de la cultura ética de la organización (Treviño y Brown, 2004).

Finalmente, en virtud de la importancia del liderazgo ético por su posición en la cima de la jerarquía organizacional, se concluye que los altos directivos que se consideran altamente éticos y que hacen de la ética parte de su agenda de liderazgo, seguramente serán modelos poderosos de liderazgo ético que indudablemente influenciarán el comportamiento ético de los miembros de su organización (Kalshoven et al., 2011).

II.X Tendencias temáticas sobre liderazgo ético: Compromiso Laboral

Una de las tendencias temáticas del liderazgo ético es su asociación con el compromiso organizacional (Kian y Kiam, 2021), (Gillet et al., 2023), se ha convertido en una preocupación importante para los gerentes, por ejemplo, un estudio afirma que tan solo el 21% del personal están comprometidos con la organización (Islam et al., 2023). Dada la importancia del desarrollo empresarial, Hartog & Belschak (2012) se comprobó que el compromiso laboral actúa como un mediador en las relaciones entre el Liderazgo Ético y la iniciativa de los empleados y que los líderes que expresan una identidad ética influyen en las actitudes y comportamientos laborales.

Del mismo modo, el compromiso laboral se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor está relacionado con altos niveles de energía y resiliencia mental, la dedicación se describe como un sentido de importancia, inspiración, orgullo y entusiasmo, finalmente, la absorción, se caracteriza por estar felizmente absorto en el trabajo, lo que puede verse como un estado de flujo (Decuyper y Schaufeli, 2021).

Finalmente, se afirma que los líderes influyen directamente en el compromiso de los empleados a través de tres vías: contagio emocional (vía interpersonal afectiva), intercambio social (vía interpersonal cognitiva) y modelado de roles (vía interpersonal conductual) (Decuyper y Schaufeli, 2019). Entre tanto, se propuso un modelo de investigación de cinco vías que influyen en el compromiso laboral de los empleados, en primer lugar, la vía material, la vía motivacional, la vía afectiva, una vía conductual y la vía cognitiva, hallazgos comprobaron que los estilos de liderazgo positivos y el compromiso del líder se influyen mutuamente (Bass y Steidlmeier, 1999).

II.XI Constructos para medición de liderazgo ético

Algunas dimensiones objeto de estudio para medir el liderazgo ético son: Escucha lo que los empleados tienen que decir, disciplina a los empleados que violan los estándares éticos, conduce su vida personal de manera ética, tiene en mente los mejores intereses de los empleados, toma decisiones justas y equilibradas, se puede confiar, discute la ética o los valores comerciales con los empleados. Da un ejemplo de cómo hacer las cosas de la manera correcta, el éxito viene no sólo por los resultados sino también por la forma como se obtienen, al tomar decisiones, pregunta “¿qué es lo correcto?” (Brown et al., 2005).

Por otra parte otro estudio para evaluar el Liderazgo Ético mide las tácticas proactivas utilizadas para influir en las personas en las organizaciones, a través de la técnica de entrevistas mide siete comportamientos éticos de líderes (justicia, integridad, orientación ética, orientación a las personas, poder compartido, clarificación de funciones y preocupación por la sostenibilidad) puede ayudar a mejorar la comprensión de los antecedentes y las consecuencias del liderazgo ético (Kalshoven et al., 2011).

Del mismo modo, otro estudio sugiere utilizar entrevistas estructuradas como enfoque complementario a los cuestionarios de liderazgo tradicionales, las entrevistas estructuradas ayudan a identificar a los líderes que tienen un impacto positivo en sus subordinados, la entrevista muestra potencial para complementar significativamente las medidas de liderazgo existentes en la investigación y la práctica (Heimann et al., 2020).

Dado lo anterior, después de una revisión conceptual Bank (2021) propone su propia definición de Liderazgo Ético explica que los valores son atributos consistentes, agrega que el líder ético debe poseer rasgos a medir como cautela, sabiduría al tomar decisiones que afectan el futuro de los demás, coraje ante la adversidad y moderación, sostienen que se debe incluir las emociones morales (surgen de eventos/entidades/metast vinculadas al bienestar de la sociedad) y los valores prosociales (deseo de beneficiar a otros) lo anterior basado en la teoría de las señales.

Finalmente, para la medición del compromiso laboral un estudio examinó la estructura factorial de un instrumento de los tres factores del compromiso como el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002).

III. Materiales y métodos

La revisión sistemática es una metodología que tiene como objetivo principal proporcionar una visión completa y actualizada del estado del conocimiento de un tema (Elliott et al., 2017), (Pati y Lorusso, 2018). Este artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo mediante una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo ético, el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral en el contexto organizacional. La revisión se llevó a cabo cumpliendo las directrices de una revisión sistemática siguiendo criterios de calidad en la selección de fuentes, garantizando un proceso riguroso en la identificación, selección y análisis de los estudios.

Esta revisión sistemática adoptó un enfoque cualitativo de análisis de contenido temático, priorizando la identificación de tendencias, vacíos conceptuales y líneas de investigación futuras sobre liderazgo ético, más que la aplicación de modelos predictivos o inferenciales avanzados. Se reconoce que no se aplicaron técnicas de metaanálisis o metarregresión, dado que los estudios revisados presentan una alta heterogeneidad metodológica y conceptual que dificulta la síntesis estadística. En consecuencia, el alcance explicativo de los hallazgos se centra en la comprensión cualitativa de las relaciones temáticas entre el liderazgo ético, el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral.

El estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio; descriptivo en la medida en que se analizó las tendencias y hallazgos existentes sobre liderazgo ético y exploratorio, ya que identificó vacíos en la investigación y propone nuevas direcciones para futuras investigaciones. Por otro lado, sigue un diseño documental basado en una revisión sistemática de la literatura, en la que se seleccionaron y analizaron artículos científicos publicados en revistas de alto impacto indexadas en bases de datos. La metodología empleada permitió identificar patrones, vacíos y tendencias en la investigación sobre liderazgo ético y su relación con el compromiso laboral.

Para futuras investigaciones, se identifica la oportunidad de complementar este análisis con métodos inferenciales más robustos que permitan establecer relaciones causales o predictivas entre las variables estudiadas.

Abonado a lo anterior, las fuentes de información y estrategias de búsqueda se realizó en bases de datos científicas de alto impacto, incluyendo Scopus y Web of Science, seleccionadas por su relevancia en la indexación de artículos sobre liderazgo organizacional. Se consideraron publicaciones en el período 2000-2023, asegurando la inclusión de estudios recientes y fundamentales en la evolución del liderazgo ético.

Para la búsqueda de artículos, se emplearon palabras clave combinadas con operadores booleanos (AND, OR), tales como: “*ethical leadership*” AND “*work engagement*”, “*positive leadership*” OR “*ethical behavior in organizations*”, “*ethical leadership*” AND “*organizational performance*”.

Por otro lado, los artículos usados deberían cumplir con la relevancia del tema, confiabilidad y contribución en el conocimiento existente (Kosyakov y Pislyakov, 2024). En tal sentido los criterios de inclusión del presente artículo fueron las publicaciones en revistas indexadas en cuartiles Q1 y Q2, estudios empíricos y teóricos que abordaran el liderazgo ético y su impacto en el compromiso laboral y la conducta ética, investigaciones con metodologías validadas y que proporcionaran evidencia sobre la relación entre las variables estudiadas. En tal sentido, se excluyeron estudios que no estuvieran revisados por pares, no tuvieran relación directa con el liderazgo ético como variable principal, correspondiera a libros, tesis o documentos sin validación académica.

La representatividad de la muestra de artículos fue garantizada a través de un proceso riguroso de selección basado en criterios de inclusión claramente definidos: publicaciones en revistas de alto impacto (Q1 y Q2) indexadas en Web of Science y Scopus, estudios empíricos y teóricos que abordan explícitamente la relación entre liderazgo ético, comportamiento ético y compromiso laboral. Además, se estableció un rango temporal de 2000 a 2023 para incluir los desarrollos conceptuales más relevantes y recientes en el campo. De una búsqueda inicial de más de 700 artículos, se realizó una depuración sistemática basada en la relevancia temática, la calidad metodológica y la pertinencia teórica. La muestra final de 60 artículos representa una diversidad adecuada de enfoques, regiones, metodologías y perspectivas, proporcionando una base sólida y actualizada para el análisis del fenómeno de liderazgo ético en el contexto organizacional.

Aunque se reconoce que el corpus seleccionado puede estar sesgado hacia estudios de contextos anglosajones y europeos debido a las bases de datos empleadas, esta selección permite establecer un referente sólido y comparativo para futuras investigaciones en contextos latinoamericanos.

Como estrategia de análisis de los estudios seleccionados, se utilizó una síntesis narrativa basada en el enfoque de análisis de contenido temático, identificando patrones, tendencias y vacíos de conocimiento en la literatura sobre liderazgo ético y compromiso laboral. Se categorizaron los hallazgos en función de las siguientes dimensiones: Definiciones dominantes de liderazgo ético, relación del liderazgo ético con el compromiso laboral, antecedentes de la conducta ética del líder.

El análisis permitió sintetizar la evidencia científica existente, proporcionando una visión integral del estado actual de la investigación y sugiriendo nuevas líneas de estudio en la disciplina.

IV. Resultados

Tabla 1	Definiciones claves, evolución y contribuciones principales sobre liderazgo ético de los autores	
Definición de Liderazgo ético	Descripción	Autor(es)
Liderazgo como Influencia	El liderazgo implica influencia, estableciendo las bases para investigaciones sobre cómo los líderes ejercen influencia ética.	Yukl (2001)
Liderazgo Ético como Conducta Ejemplar	El liderazgo ético debe integrar aspectos transaccionales, como la comunicación y recompensas para guiar el comportamiento ético en un entorno neutral.	Treviño et al. (2003)
Liderazgo Ético como Modelo de Conducta	Los líderes éticos son modelos para seguir, promoviendo conducta ética a través de comunicación bidireccional, refuerzo, y toma de decisiones basadas en valores.	Brown et al. (2005)
Integridad Organizacional	La integridad organizacional implica calidad ética en interacciones y procesos de toma de decisiones, siendo un principio fundamental del liderazgo ético.	Palazzo (2007); Brown & Treviño (2006)
Liderazgo Ético como Guía y Ejemplo	El líder ético guía a través de decisiones justas, equilibradas, y valora la comunicación, teniendo en cuenta el bienestar de sus seguidores.	Kalshoven et al. (2011)
Crítica a la Definición de Liderazgo Ético	Se cuestiona la definición vaga de liderazgo ético de Brown & Treviño (2005) y se proponen cuatro orientaciones éticas centrales: humana, justicia, responsabilidad y sostenibilidad, y moderación.	Eisenbeiss & Giessner (2012); Eisenbeiss (2012)
Liderazgo Ético y el Uso del Poder	El liderazgo ético implica el uso del poder de manera responsable para influir en los demás.	Eisenbeiss & Giessner (2012)
Liderazgo Ético en el Desempeño Laboral	El liderazgo ético está vinculado a los valores y el comportamiento ajustado a normas éticas, impactando el desempeño laboral.	Nguyen & Hoai (2021)
Definición Actualizada del Liderazgo Ético	Los líderes éticos deben tener valores como cautela, sabiduría, coraje y moderación, y expresar emociones morales y valores prosociales.	Bank (2021)
Teoría de las Señales en el Liderazgo Ético	El liderazgo ético se conceptualiza como un comportamiento de señales, promoviendo valores prosociales y emociones morales en beneficio de la sociedad.	Peikai et al. (2021)
Potencial para el Avance del Liderazgo Ético	El liderazgo ético tiene un gran potencial teórico y práctico para la ética empresarial, aunque enfrenta desafíos en su conceptualización.	Palanski (2021)
Fuente: Elaboración propia		

Tabla 2

Teorías, conceptos clave sobre antecedentes de la conducta ética del líder en función de los autores mencionados.

Teoría/ Concepto	Descripción	Autor(es)
Teoría del Aprendizaje Social	Los modelos por seguir influyen en la adquisición de comportamientos morales, como padres, mentores y altos directivos.	Treviño (2007), Brown & Treviño (2013), Kalshoven et al. (2011)
Modelos Éticos Por Seguir	Tres tipos de modelos éticos: infantiles (padres, maestros), de carrera (mentores, supervisores) y altos directivos.	Treviño (2007), Brown & Treviño (2013)
Teoría de las Señales	Los líderes envían señales éticas a seguidores, clientes, proveedores e inversores a través de sus comportamientos.	Banks et al. (2021), Peikai et al. (2021)
Comportamiento en el Entorno Ético	El entorno ético, influido por figuras de autoridad y decisiones de alta dirección, afecta el comportamiento ético dentro de la organización.	Treviño (2007), Rahaman et al. (2019)
Teoría del Comportamiento Planificado	La intención ética es un predictor de comportamiento, promovido mediante programas de capacitación e intervención.	Rahaman et al. (2019)
Teoría de la Congruencia de Roles	Los líderes deben alinear sus comportamientos con los roles esperados, promoviendo conductas éticas.	Bank et al. (2021)
Teoría de la Atribución	El comportamiento ético es influenciado por la atribución de responsabilidad y la percepción de las acciones de otros.	Bank et al. (2021)
Orientación Humana y de Justicia	Se centra en la influencia interpersonal entre líder y seguidores, promoviendo justicia y responsabilidad en la organización.	Eisenbeiss & Giessner (2012)
Orientación a la Responsabilidad y Sustentabilidad	Se enfoca en establecer metas y tomar decisiones que promuevan la responsabilidad social y la sustentabilidad en la organización.	Eisenbeiss & Giessner (2012)
Orientación a la Moderación	Combina la influencia interpersonal y la toma de decisiones estratégicas orientadas a tareas para promover el comportamiento ético en la organización.	Eisenbeiss & Giessner (2012)
Capacitación Formal y Autoayuda	El desarrollo del liderazgo ético en las organizaciones debe incluir capacitación formal, actividades de desarrollo y autoayuda.	Yukl (2001)
Gestión Proactiva de la Conducta Ética	El liderazgo ético debe gestionarse proactivamente mediante un liderazgo ético visible y una cultura organizacional ética.	Treviño & Brown (2004)
Liderazgo Ético de Altos Directivos	Los altos directivos éticos influyen en el comportamiento ético de toda la organización, siendo modelos para seguir.	Kalshoven et al. (2011)
Fuente: Elaboración propia		

Tabla 3	Tendencias temáticas sobre liderazgo ético y su relación con el compromiso laboral	
Tendencia Temática	Descripción	Autor(es)
Importancia del Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional	El liderazgo ético está relacionado con el compromiso organizacional. Solo un pequeño porcentaje de los empleados están comprometidos con la organización.	Kian & Kiam (2021), Gillet et al. (2023), Islam et al. (2023)
Compromiso Laboral como Mediador	El compromiso laboral media la relación entre el liderazgo ético y la iniciativa de los empleados. Los líderes con identidad ética influyen en actitudes laborales.	Hartog & Belschak (2012)
Características del Compromiso Laboral	El compromiso laboral se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Estos son elementos clave en la relación con el liderazgo ético.	Schaufeli & Bakker (2004, 2010), Decuyper & Schaufeli (2021)
Vías de Influencia del Líder en el Compromiso	Los líderes influyen en el compromiso laboral mediante contagio emocional, intercambio social y modelado de roles.	Decuyper & Schaufeli (2019)
Modelo de Investigación de las Vías de Compromiso	Modelo de cinco vías: material, motivacional, afectiva, conductual y cognitiva, que influyen en el compromiso laboral.	Bass & Steidlmeier (1999)
Interacción entre Estilos de Liderazgo y Compromiso	Los estilos de liderazgo positivos y el compromiso del líder se influyen mutuamente.	Bass & Steidlmeier (1999)
Resultados del Liderazgo ético y Compromiso	Estudios recientes han demostrado que los empleados bajo líderes éticos presentan mayor motivación, menor rotación y mayor satisfacción laboral	(Islam et al.2023)
Liderazgo Ético y Reputación Corporativa	La evidencia revisada sugiere que el liderazgo ético no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la reputación corporativa y la sostenibilidad organizacional.	(Nguyen y Hoai, 2021)
Liderazgo Ético y Desempeño Financiero	Se ha identificado una correlación positiva entre liderazgo ético y desempeño financiero, aunque algunos estudios sugieren que este impacto puede depender del contexto organizacional y cultural.	(Servaes et al., 2023)
Fuente: Elaboración propia		

<div> <div>Tabla 4</div> <div>Resultados clave de la revisión sistemática sobre liderazgo ético</div> </div>		
Categoría de análisis	Resultados clave identificados	Referencias principales
Compromiso laboral	El liderazgo ético incrementa el vigor, la dedicación y la absorción de los empleados. Actúa como mediador en la iniciativa y actitudes laborales.	Hartog & Belschak (2012); Islam et al. (2023); Schaufeli & Bakker (2004, 2010)
Innovación y creatividad	Promueve el comportamiento innovador y la generación de ideas a través del empoderamiento y la seguridad psicológica.	Liu et al. (2023); Hoang et al. (2023); Zhao et al. (2023)
Responsabilidad social empresarial (RSE) y reputación corporativa	Mejora la percepción de responsabilidad social interna y externa, impactando positivamente en la imagen y desempeño organizacional.	Nguyen & Hoai (2021); Servaes et al. (2023)
Reducción de conductas disfuncionales	Disminuye la supervisión abusiva, el maquiavelismo organizacional y las conductas poco éticas en los equipos.	Jiang & Ma (2023); Frazier & Jacezco (2021)
Desempeño laboral	Aumenta la motivación, la productividad y disminuye la rotación voluntaria de los empleados.	Islam et al. (2023); Gillet et al. (2023)
Modelos teóricos emergentes	Se consolidan teorías como la Teoría de la Señalización (valores prosociales + emociones morales) y la Teoría del Aprendizaje Social como marcos explicativos clave.	Banks et al. (2021); Peikai et al. (2021); Treviño (2007)
Medición del liderazgo ético	Se utilizan escalas multidimensionales que evalúan honestidad, equidad, consideración hacia los empleados y uso normativo del poder.	Brown et al. (2005); Kalshoven et al. (2011)
Tendencias para contextos emergentes	Se identifica la necesidad de adaptar modelos éticos al contexto latinoamericano, considerando dimensiones de sostenibilidad, responsabilidad y moderación.	Eisenbeiss (2012); Palazzo (2007)
Fuente: Elaboración propia		

En conjunto, las Tablas 1, 2, 3 y 4 permiten evidenciar el estado actual del conocimiento sobre el liderazgo ético en el ámbito organizacional, así como las tendencias conceptuales y empíricas más relevantes en las últimas dos décadas.

Los resultados reflejan que el liderazgo ético se consolida como un constructo transversalmente asociado al desarrollo del comportamiento ético, la innovación organizacional, la satisfacción laboral, la responsabilidad social empresarial y el compromiso de los colaboradores. Asimismo, se identificaron vacíos teóricos y prácticos, particularmente en torno a los antecedentes de la conducta ética del líder y la necesidad de ampliar las investigaciones en contextos culturales no anglosajones, especialmente en América Latina.

Los hallazgos sintetizados constituyen un referente conceptual y metodológico para futuras investigaciones que busquen profundizar en la comprensión del liderazgo ético y su impacto en los procesos organizacionales, mediante enfoques tanto cualitativos como cuantitativos de mayor robustez inferencial. Además, proporcionan una base empírica para el diseño de intervenciones prácticas orientadas a la formación de líderes éticos y al fortalecimiento de culturas organizacionales éticas en contextos empresariales diversos.

A partir de este análisis, se plantean en las secciones siguientes las principales discusiones, implicaciones prácticas y propuestas para el avance del estudio del liderazgo ético en entornos organizacionales contemporáneos.

V. Discusión

El liderazgo ético ha emergido como un concepto fundamental para las organizaciones que buscan no solo el rendimiento, sino también la integridad y la responsabilidad social. A lo largo de los estudios revisados, se observan diferentes perspectivas sobre cómo el liderazgo ético influye tanto en el comportamiento organizacional como en el desarrollo del líder, y cómo se conecta con el compromiso laboral y la ética organizacional.

En primer lugar, la influencia del liderazgo ético es una constante en los estudios de Yukl (2001), Brown et al. (2005) y Kosyakov y Pislyakov (2024). Estos autores coinciden en que el líder ético no solo se percibe como una figura de autoridad, sino como un modelo a seguir, cuya conducta y decisiones impactan directamente en la moral y el comportamiento de sus seguidores. Además, se resalta que la influencia del líder debe basarse en principios éticos sólidos, promoviendo la integridad organizacional como un valor que trasciende los intereses individuales y busca el bienestar colectivo. Esta visión está alineada con la noción de integridad organizacional, que Palazzo (2007) y Brown & Treviño (2006) definen como la base sobre la cual se construye una cultura ética dentro de la organización.

Por otro lado, el estudio de los antecedentes de la conducta ética del líder revela que diversos factores personales y sociales juegan un papel clave en el desarrollo de un liderazgo ético efectivo. La teoría del aprendizaje social de Bandura en 1977 sugiere que los líderes adquieren su ética a través de la observación de modelos a seguir en diferentes etapas de su vida. Según Treviño (2007) y Kalshoven et al. (2011), los modelos éticos durante la niñez y la carrera profesional influyen directamente en la forma en que un líder adopta comportamientos éticos. Este fenómeno, conocido como modelado ético, es crucial para la formación de líderes éticos dentro de las organizaciones. Las investigaciones sugieren que promover la ética desde una edad temprana y durante las etapas profesionales puede ser un medio efectivo para desarrollar líderes éticos que, a su vez, influirán positivamente en sus equipos de trabajo.

Además, el concepto de compromiso laboral, estrechamente relacionado con el liderazgo ético, resalta la importancia de cómo los líderes influyen en la motivación y dedicación de los empleados.

Según Hartog & Belschak (2012) y Schaufeli & Bakker (2002), el liderazgo ético se traduce en un aumento del vigor, la dedicación y la absorción de los empleados, características esenciales del compromiso laboral.

Estos hallazgos apoyan la noción de que un líder ético no solo guía a su equipo en términos de valores y principios, sino que también impacta positivamente en el rendimiento laboral, creando un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y comprometidos. Decuyper & Schaufeli (2019) también identifican diferentes vías de influencia del líder en el compromiso, como el contagio emocional, el intercambio social y el modelado de roles, lo que destaca la importancia de la relación interpersonal en la construcción de un compromiso laboral sólido.

Finalmente, la interacción entre el liderazgo ético y el compromiso laboral también está mediada por el estilo de liderazgo del líder. La evidencia de Bass & Steidlmeier (1999) y Decuyper & Schaufeli (2021) sugiere que los líderes que adoptan estilos positivos y éticos fomentan un compromiso mutuo tanto de ellos mismos como de sus seguidores. Esta relación recíproca es fundamental para establecer un entorno de trabajo saludable, donde el compromiso y el liderazgo ético se refuerzan mutuamente.

En resumen, los resultados de los estudios revisados subrayan la importancia de un enfoque integral del liderazgo ético, que no solo se basa en la conducta ética del líder, sino también en los antecedentes y el contexto en el que este liderazgo se desarrolla. Las organizaciones deben reconocer que fomentar un liderazgo ético no solo mejora la moral interna y la cultura organizacional, sino que también impacta positivamente en el compromiso y desempeño laboral de los empleados, creando así un ciclo virtuoso de ética y productividad.

VI. Conclusiones

El presente estudio cumplió con el objetivo de analizar sistemáticamente artículos científicos de revistas de alto impacto sobre liderazgo ético en el ámbito empresarial, considerando el liderazgo positivo, el desarrollo del comportamiento ético y el compromiso laboral como fundamentos teóricos esenciales para nuevas investigaciones que fortalezcan la gestión ética en las organizaciones. Los resultados confirman que el liderazgo ético, si bien comparte características con otros estilos de liderazgo positivo, destaca como el predictor más robusto de la efectividad organizacional, evidenciando un creciente interés teórico y práctico en la comunidad académica.

Se identificó que, pese al avance conceptual, persiste cierta confusión en las definiciones de liderazgo ético, así como vacíos relevantes, particularmente en el estudio de los antecedentes de la conducta ética del líder. La mayoría de las investigaciones analizadas priorizan la medición del liderazgo ético a través de la percepción de los subordinados, limitando el abordaje integral del fenómeno. Este hallazgo abre importantes líneas de investigación orientadas a profundizar en los factores formativos y contextuales que originan conductas éticas en los líderes.

Asimismo, se constató que diversas teorías, tales como la Teoría del Aprendizaje Social y la Teoría del Comportamiento Planificado, ofrecen marcos interpretativos sólidos para explicar el desarrollo de la conducta ética en el liderazgo organizacional. Estas perspectivas teóricas enfatizan la importancia del modelado de comportamientos éticos y de la intención ética como predictores de acciones responsables dentro de las organizaciones.

Respecto a las tendencias temáticas, el liderazgo ético se asocia consistentemente con resultados organizacionales positivos, tales como innovación, creatividad, satisfacción laboral, desempeño elevado, compromiso organizacional y responsabilidad social empresarial, entre otros. Estos hallazgos refuerzan la premisa de que los líderes éticos no solo modelan comportamientos deseables, sino que actúan como agentes clave en la promoción de culturas organizacionales sostenibles.

En el ámbito metodológico, se reconoció que, si bien el estudio aportó un análisis cualitativo riguroso, la ausencia de modelos predictivos o inferenciales limita el alcance explicativo de los resultados. En consecuencia, se recomienda que futuras investigaciones incorporen enfoques cuantitativos avanzados, tales como metaanálisis o metarregresiones, que permitan establecer relaciones causales y explorar efectos de mediación o moderación entre liderazgo ético, comportamiento ético y compromiso laboral.

Además, se enfatiza la necesidad de ampliar la base empírica de la investigación en América Latina, región que presenta escasa representación en la literatura revisada. Se sugiere el desarrollo de estudios empíricos que exploren las especificidades culturales del liderazgo ético latinoamericano, mediante instrumentos de medición validados y adaptados al contexto regional.

Desde una perspectiva aplicada, se plantea como recomendación que las organizaciones implementen programas de formación en liderazgo ético basados en teorías del aprendizaje social y mecanismos de modelado conductual, complementados por sistemas de recompensas alineados con valores prosociales. Estas intervenciones no solo promoverían el fortalecimiento de una cultura ética organizacional, sino también la mejora del compromiso y desempeño de los colaboradores.

Finalmente, se alienta a diseñar y validar marcos conceptuales de liderazgo ético que integren las dimensiones de sostenibilidad, responsabilidad social y moderación, adaptados a los desafíos particulares de las economías emergentes. El fortalecimiento del liderazgo ético representa una vía estratégica para impulsar el desarrollo sostenible, la competitividad y el bienestar organizacional en América Latina.

VII. Referencias

- Agyabeng, Y., Baah, C., Afum, E., y Amankwaa, C. (2023). Circular supply chain practices and corporate sustainability performance: do ethical supply chain leadership and environmental orientation make a difference? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(2), 213-233. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2022-0296>
- Banks, G., Fischer, T., Gooty, J., y Stock, J. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Bass, B., y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Brown, M., Treviño, L., y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M., y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., y Treviño, L. (2013). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>
- Burnes, B., y Todnem, R. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *J Bus Ethics*, 108, 239-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- Coffie, R., Boateng, K., y Alhassan, A. (2023). Knowledge Management Practices for Enhanced Organizational Performance: Can Leadership Style be a Moderator? *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(1), 12-28. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.1.2771>
- Decuyper, A., y Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership-Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *J. Environ. Res. Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Decuyper, H., y Schaufell, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

- DePree, M. (1990). What Is Leadership? *Planning Review*, Vol. 18 Iss 4 pp. 14 - 41, 18(4), 14-41. <https://doi.org/10.1108/eb054292/full/html>
- Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Eisenbeiss, S., y Giessner, S. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000055>
- Elliott, J., Synnot, A., Turner, T., Simmonds, M., Akl, E., MacDonald, S., . . . Maclehorse, H. (2017). Living systematic review: Introduction—the why, what, when, and how. *Journal of Clinical Epidemiology*, 91, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.08.010>
- Fatih, M., Bilgetuk, M., y Afacan, M. (2023). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2180347>
- Frazier, M., y Jacezco, M. (2021). Leader Machiavellianism as an Antecedent to Ethical Leadership: The Impact on Follower Psychological Empowerment and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 154-168. <https://doi.org/10.1177/1548051820971293>
- Gillet, N., Morin, A., Colombat, P., Adama, N., y Fauquerea, E. (2023). Burnout profiles: dimensionality, replicability, and associations with predictors and outcomes. *Curr Psychol*, 42, 4504-4522. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01807-3>
- Hameduddin, T., y Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT JOURNAL*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hartog, D., y Belschak, F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *J Bus Ethics*, 107, 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Heimann, A., Ingold, P., y Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>
- Hoang, G., Trong, T., y Du, T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior? *Journal of Services Marketing*, 37(4). <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0276>

- Hogan, R., y Kaiser, R. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A., y Ashraf, Y. (2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Jiang, S., Ma, G., y Jia, J. (2022). How Inclusive Leadership Influences Voice Behavior in Construction Project Teams: A Social Identity Perspective. *Project Management Journal*, 54(2). <https://doi.org/10.1177/87569728221133093>
- Jiang, S., y Ma, G. (2023). Should We Be More Mindful? The Joint Impact of an Abusive Work Environment and Mindfulness on Employee Well-Being and Turnover Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 54(2). <https://doi.org/10.1177/10963480231156832>
- Kalshoven, K., Hartog, D., y Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kian, K., y Kiam, P. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: Testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>
- Knights, D., y O'Leary, M. (2006). Leadership, Ethics and Responsibility to the Other. *Journal of Business Ethics*, 67, 125-137. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9008-6>
- Kosyakov, D., y Pisyakov, V. (2024). "I'd like to publish in Q1, but there's no Q1 to be found": Study of journal quartile distributions across subject categories and topics. *Journal of Informetrics*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.joi.2024.101494>
- Lawton, A., y Páez, I. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130, 639-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>
- Li, G., Li, L., y López, O. (2023). The effects of ethical leadership on creativity: A conservation of resources perspective. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04703-0>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., y Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043452>

- Mao, H., Zhang, L., Zhang, Y., y Peng, S. (2023). Self-serving leadership and innovative behavior: Roles of psychological entitlement and moral identity. *Front. Psychol, Sec. Organizational Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071457>
- Meuser, J., y Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Nassif, A., Hackett, R., y Wang, G. (2020). Ethical, Virtuous, and Charismatic Leadership: An Examination of Differential Relationships with Follower and Leader Outcomes. *J Bus Ethics*, 172, 581-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04491-8>
- Nguyen, P., y Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
- Palanski, M., Newman, A., Leroy, H., Moore, C., Hannah, S., y Dan, D. (2021). Quantitative Research on Leadership and Business Ethics: Examining the State of the Field and an Agenda for Future Research. *Bus Ethics*, 168, 109-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04267-9>
- Palazzo, G. (2007). Organizational Integrity – Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations. *Springer, Berlin, Heidelberg*, 113-128. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_9
- Pati, D., y Lorusso, L. (2018). How to Write a Systematic Review of the Literature. *Health Environments Research & Design Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- PDUD. (2023). PNUD. Los ODS en acción: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Peikai L., Sunb , J., Mira, T., Xingb, L., y Peetera, M. (2021). Ethical leadership: mapping the terrain for clearing concepts and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Peng, A., Gao, R., y Wang, B. (2023). Linking servant leadership to follower emotional exhaustion through impression management. *The Journal of Organizational Behavior* , 44(4), 643-659. <https://doi.org/10.1002/job.2682>
- Rahaman, H., Stouten, J., y Guo, L. (2019). Antecedents of ethical leadership:the theory of planned behavior. *Development Journal*, 40(6), 735-746. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2018-0417>

- Rasheed, M., Hameed, Z., Kaur, P., y Dhir, A. (2023). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231163040>
- Raziq, M., Borini, F., Malik, O., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309-323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Schaufeli, W., Salanova, M., y Gonzáles, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Servaes, M., Nguyen, H., Kluitmans, T., y Cruckes, S. (2023). Don't talk the talk, but walk the walk: the role of authentic CSR in fostering beneficial employee outcomes. *Management Decision*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1515>
- Shuwen , L., Ruiqian , J., Juergen , S., Jinlian , L., y Rui , S. (2022). You may not reap what you sow: How and when ethical leadership promotes subordinates' online helping behavior. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09831-y>
- Simply Psychology. (11 de noviembre de 2023). *simplypsychology.org*. [simplypsychology.org: https://www.simplypsychology.org/bandura.html](https://www.simplypsychology.org/bandura.html)
- Treviño, L. (2007). *Business Ethics and the Social Sciences*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470998397.ch18>
- Treviño, L., Brown, M., y Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L., y Brown, M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management*, 18(2). <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400>
- Walumbwa, F., Avolio, B., y Peterson, S. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F., y Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Appl Psychol*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>

- Wang, D., Javed, B., y Haque, A. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>
- Winchester, C., y Medeiros, K. (2023). In Bounds but Out of the Box: A Meta-Analysis Clarifying the Effect of Ethicality on Creativity. *Journal of Business Ethics*, 183, 713-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04990-2>
- Yazdani, N., y Murad, H. (2015). Toward an Ethical Theory of Organizing. *J Bus Ethics*, 127, 399-417. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2049-3>
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zhao, Y., Zhang, Z., Lu, Y., y Ding, M. (2023). Standing in others' shoes: The role of leader prosocial motivation in facilitating employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 58-69. <https://doi.org/10.1111/caim.12542>